

地方公共団体における  
民間委託の推進に関する調査  
報告書  
(抜粋)

平成 28 年 1 月

みずほ総合研究所株式会社

－ 目 次 －

はじめに .....	1
1 調査の目的 .....	1
2 アンケート調査の内容 .....	2
3 ヒアリング調査の内容 .....	3
第1章 窓口業務における民間委託の活用 .....	4
1 窓口業務とは .....	4
2 これまでの経緯と現状 .....	5
3 アンケート調査 .....	10
4 ヒアリング調査 .....	45
5 民間委託の推進に向けて .....	51

# はじめに

## 1 調査の目的

内閣府公共サービス改革推進室（以下「内閣府」という。）では、平成 18 年 7 月に公共サービス改革法<sup>1</sup>が施行されて以降、国民の視点に立って、公共サービスの全般について不断の見直しを行い、その実施に当たっては、官民競争入札・民間競争入札を活用することで、透明かつ公正な競争の下で民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、より良質かつ低廉な公共サービスの実現に向けて取り組んできた。

近年、地方公共団体の厳しい財政状況及び公務員の人員削減を背景に、公共サービスの実施を包括的に民間に委託するニーズが高まっているが、民間委託の方法や民間事業者に業務を引き継ぐ方法等が課題となってきた。さらに、従来の業務手法にとらわれず、民間事業者が市場での競争を通じて得た業務改善の方法を取り込むことや、公共サービスのイノベーションをもたらすことで、より一層の公共サービスの質の向上やコスト削減の実現が期待されている。

以上を踏まえ、本調査は、地方公共団体における民間委託の推進にあたり、①地方公共団体が民間委託を望む分野の把握、②民間委託を阻害する（推進を躊躇する）理由の把握、③課題の解決に資する事例の収集、④今後の取組の方向性、の 4 点について、地方公共団体へのアンケート調査、地方公共団体及び民間事業者に対するヒアリング調査結果をもとに、窓口業務、公金債権回収、施設管理、公物管理（道路、上下水道等）、総務業務における分野ごとの概況の調査等を行うとともに、民間委託を進める上での課題とその対応策を整理したものである。

---

<sup>1</sup> 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成 18 年法律第 51 号）

## 2 アンケート調査の内容

地方公共団体における民間委託の実施状況等を把握するため、内閣府は全市区町村を対象に地域の公共サービスに関する調査（以下「アンケート調査」という。）を実施した。アンケート調査の概要は以下の通りである。

### (1) アンケート調査概要

#### ① 調査対象

全市区町村（1,741 市区町村）

#### ② 調査期間

平成 27 年 8 月から平成 27 年 9 月まで

#### ③ 調査方法

市区町村担当者へエクセル形式の調査票を添付した電子メールを送信し、回答ファイルをメールで受領した。

#### ④ 回収状況

回収数 1,352 市区町村（回収率：約 77.7%）

#### ⑤ 調査項目（詳細は別添「調査要領」を参照）

##### I. 基礎データ

（都道府県名、市区町村名、回答とりまとめ部署・担当者名、電話番号、メールアドレス、追加調査等の可否）

##### II. 窓口業務

（民間活用の実施状況、実施形態、メリット、課題）

##### III. 公共サービス改革法に定める窓口業務

（業務の実施状況、メリット、課題）

##### IV. 公金債権回収業務

（一元化の実施状況、対象債権、民間委託の実施状況、取組事例、アイデア・要望）

##### V. 総務会計業務

（取組事例、アイデア・要望）

##### VI. 施設管理業務

（取組事例、アイデア・要望）

##### VII. 公物管理業務

（取組事例、アイデア・要望）

### 3 ヒアリング調査の内容

アンケートの分析を補足するため、民間委託を積極的に行っている地方公共団体および民間委託の担い手として実績が豊富な民間事業者に対して聴き取り調査を行った。

それぞれの概要は以下の通りである。

#### (1) ヒアリング調査の実施概要

##### ① 地方公共団体ヒアリング調査概要

###### ア 調査対象

アンケート調査結果における「追加調査等の可否」において追加調査等を可とした地方公共団体のうち、民間委託に積極的な地方公共団体を抽出。当該地方公共団体に対し、個別にヒアリング可否について打診を行った結果、協力を得られた 10 団体にヒアリングを実施した。

###### イ 調査方法

市区町村担当者へ電子メールにワード形式の依頼状及び調査項目を添付して事前送信し、訪問にて聴き取り調査を実施した。

###### ウ 調査項目

- ・民間委託に関する取組の状況
- ・民間委託導入によるメリット・効果
- ・民間委託を推進する上での課題・制約事項
- ・今後の民間委託取組方針

##### ② 民間事業者ヒアリング調査概要

###### ア 調査対象

地方公共団体から各業務を豊富に受託している民間事業者を対象として抽出し、ヒアリング可否について打診を行った。9 者の民間事業者から協力を得て実施した。

###### イ 調査方法

担当者へ電子メールにワード形式の依頼状及び調査項目を添付して事前送信し、訪問にて聴き取り調査を実施した。

###### ウ 調査項目

- ・民間委託に関する取組
- ・民間委託導入によるメリット・効果
- ・民間委託を推進する上での課題・制約事項
- ・参考事例

# 第1章 窓口業務における民間委託の活用

## 1 窓口業務とは

地方公共団体、特に基礎自治体である市区町村においては、住民からの申請や届出の受付、住民への証明書や通知等の交付、その他の処理を行ういわゆる窓口業務を幅広い分野において実施している。

内閣府は、この窓口業務について、平成20年1月17日付け内閣府通知「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」（以下「内閣府通知」という。）において、「法令に基づく申請等の受付その他処理に関する業務」と定義し、後述のとおり、市町村における下記25業務の委託可能な範囲等について整理を行っている。

また、「経済財政運営と改革の基本方針2015（平成27年6月30日閣議決定）」<sup>2</sup>において、「窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大する。」とされるなど、国や地方公共団体における今後の取組が注目される分野である。本書も、内閣府通知での整理を参考に、下記25業務を対象として、民間委託に関する分析及び考察を進めることとする。

### 【内閣府通知において整理された25の窓口業務】

- ・住民異動届 ・住民票の写し等の交付 ・戸籍の附票の写しの交付 ・戸籍の届出
- ・戸籍謄抄本等の交付 ・中長期在留者に係る住居地の届出
- ・特別永住許可等に関する受付、交付 ・印鑑登録 ・印鑑登録証明書の交付
- ・住居表示証明書の交付 ・埋葬、火葬許可 ・納税証明書の交付
- ・国民健康保険関係の受付、交付 ・後期高齢者医療制度関係の受付、交付
- ・介護保険関係の受付、交付 ・国民年金関係の受付 ・児童手当関係の受付
- ・精神障害者保健福祉手帳の交付 ・身体障害者手帳の交付 ・療育手帳の交付
- ・妊娠届の受付、母子健康手帳の交付 ・飼い犬の登録 ・狂犬病予防注射済票の交付
- ・自動車臨時運行許可 ・転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知

<sup>2</sup> [http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2015/2015\\_basicpolicies\\_ja.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2015/2015_basicpolicies_ja.pdf)

## 2 これまでの経緯と現状

### (1) 窓口業務の委託可能な範囲に関する整理

#### ① 整理の背景

内閣府は、公共サービス改革法第4条第2項の「国の行政機関は、地方公共団体の自主性及び自立性を尊重しつつ、競争の導入による公共サービスの改革に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備に努めるものとする。」との規定に基づき、地方公共団体の公共サービス改革に向けた環境整備を進めてきた。

公共サービス改革法の特例に基づき、地方公共団体がその適切な管理外でも民間事業者窓口業務を委託することが可能となったところ（同法第34条）、内閣府は、官民競争入札等監理委員会（以下「監理委員会」という。）及びそのもとに設置された地方公共サービス部会（平成21年12月24日付けで地方公共サービス小委員会に改組）における審議を通じ、法特例に基づく民間委託の促進のため、平成18年度以降、実施方針等の標準例の作成・公表や実際の委託事例の周知等を行ってきた。

他方で、法特例に基づく窓口業務の民間委託については、その対象業務が戸籍謄本等の一部の書類に係る交付請求の受付やその引渡しに限られていたため、地方公共団体からは、それ以外の窓口業務についても民間委託の環境整備を行うよう要望が寄せられていた。そこで、内閣府は、法特例に定められた窓口業務以外の窓口業務について、現行法の下で委託可能な範囲等を整理すべく、「公共サービス改革基本方針」（平成19年12月24日閣議決定）<sup>3</sup>において、「官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲、民間委託を実施する際の留意事項等について、監理委員会と連携しつつ、平成19年度中に地方公共団体に周知する」と定められたことを踏まえ、各窓口業務の所管省庁との間で委託可能な範囲等について協議を実施した。

内閣府は、この協議をもとに、地方公共団体において特に民間委託のニーズがあった25の窓口業務について、官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な範囲、民間委託を実施する際の留意事項等について、平成20年1月17日付け内閣府通知「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」にとりまとめ、その内容を全国の地方公共団体に向けて発出した。

その後、内閣府通知において整理された窓口業務の一部について法令改正がなされたこと等を踏まえ、内閣府は、平成27年6月4日付けでその改定版を発出している。

#### ② 内閣府通知のポイント

内閣府通知には、25の窓口業務について、民間事業者に取り扱わせることが可能な範囲が示されているほか、窓口業務を民間事業者に取り扱わせる場合の留意事項が示されている。

民間事業者に取り扱わせることが可能な窓口業務の範囲に関しては、窓口業務が公証行為

<sup>3</sup> <http://www5.cao.go.jp/koukyo/kihon/pdf/071224beppyou.pdf>

など市町村長の名前において実施する業務であることから、法律に基づく市町村長の判断行為等を除いた「事実上の行為又は補助的業務に該当する業務」について委託可能とする整理を行った。その上で、25業務ごとのより具体的な委託可能な範囲については、通知別紙において整理を行っている。

また、民間委託の際の留意事項として、地方公共団体が現行法のもとで民間事業者による業務を取り扱わせる際には「市町村の適切な管理」の確保が必要となること、職員と委託先従業員との間で指揮命令が発生する場合には労働者派遣法<sup>4</sup>に反すること、地方公共団体は個人情報保護に対する特段の配慮をすべきこと等が示されている。

### ③ 窓口業務に関する関連府省庁の通知

内閣府通知において窓口業務の民間委託可能な範囲等が整理されたところであるが、「公共サービス改革基本方針」（平成19年12月24日閣議決定）を受け、さらに各窓口業務の所管省庁より、委託可能な範囲についてのより具体的な整理や委託の際の留意点等をまとめた通知が発出されている。

内閣府通知を含め、窓口業務の関連通知名称や概要を図表1-2-1のとおり整理した。（通知本文は資料編参照のこと。）

■ 図表1-2-1 窓口関連業務に関する関連府省庁の通知

事業分野	担当省庁	通知等名称
	年月日	通知の概要 (掲載 URL)
窓口 25 業務 (市町村の出張所・ 連絡所等)	内閣府	市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者による委託することが可能な業務の範囲等について
	平成 20 年 1 月 17 日 (平成 27 年 6 月 4 日改定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共サービス改革推進室が窓口関連業務(25 業務)について関連府省の考え方についてとりまとめたもの(第 1 章 1 節参照)。</li> <li>民間事業者による委託することが可能な業務の範囲、民間委託を実施する際の留意事項等が示されている。</li> </ul> <a href="http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/24.pdf">http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/24.pdf</a>
戸籍関係	法務省	戸籍事務を民間事業者による委託することが可能な業務の範囲について
	平成 25 年 3 月 28 日 (Q&A について平成 27 年 3 月 31 日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 25 年 3 月に発出された「戸籍事務を民間事業者による委託することが可能な業務の範囲について」に対して、その詳細を Q&amp;A 形式でとりまとめたもの。</li> <li>総論、職員の関与体制、戸籍謄抄本等の交付請求に関する業務、戸籍の届出に関する業務、その他の 5 つの分野についての考え方が示されている。</li> </ul> <a href="http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/innovation/151030/shiryou6-2.pdf">http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/innovation/151030/shiryou6-2.pdf</a>
住民票の 写し等の請求	総務省	住民基本台帳法の一部を改正する法律等の施行に伴う公共サービス実施 民間事業者での住民票の写し等の請求に係る本人確認の方法について
	平成 20 年 4 月 25 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民票の写し等の請求業務についての留意事項を示すもの。</li> <li>戸籍謄本等の交付請求に係る本人確認や取り扱いの留意事項等が示されている。</li> </ul>

<sup>4</sup> 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（昭和 60 年法律第 88 号）



事業分野	担当省庁	通知等名称
	年月日	通知の概要 (掲載 URL)
		( <a href="http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20080425.pdf">http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20080425.pdf</a> )
妊娠届及び 母子健康手帳	厚生労働省	「公共サービス改革基本方針」の改定 妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付に関する業務関係について
	平成 20 年 3 月 31 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・妊娠届の受付や母子健康手帳の交付業務を行う際の留意点を示すもの。</li> <li>・児童虐待等の早期発見のため、妊娠届の受付窓口保健師を配置し、受付の際に、直接、保健師による保健指導実施や、必要に応じて医療、保健、福祉など各種サービスとの連携等の留意事項等が示されている。</li> </ul> ( <a href="http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20080331-5.pdf">http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20080331-5.pdf</a> )
住民基本 台帳関係	総務省	住民基本台帳関係の事務等に係る市町村の窓口業務に関して民間事業者に委託することができる業務の範囲について
	平成 20 年 3 月 31 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民基本台帳関係の事務等に係る窓口業務を処理するに際して、請求や申出に対する交付・不交付の決定や請求・届出内容等に対する審査そのものは市町村職員が自ら行う必要があることや個人情報の取扱等の留意事項等が示されている。</li> </ul> ( <a href="http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20080331-4.pdf">http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20080331-4.pdf</a> )
介護保険関係	厚生労働省	「公共サービス改革基本方針」の改定(介護保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付業務の民間委託に関する留意事項)について
	平成 20 年 3 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護保険関係の窓口業務のうち、要介護認定申請書の受付及び被保険者証の交付業務など、処分に当たらない事実上の行為については、民間委託が禁止されているものではないことや、虚偽申請防止方策の考え方や個人情報の取扱等の留意事項等が示されている。</li> </ul> ( <a href="http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20080328.pdf">http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20080328.pdf</a> )
国民健康 保険料関係	厚生労働省	「公共サービス改革基本方針」の改定(国民健康保険関係の窓口業務及び国民健康保険料等の徴収業務の民間委託に関する留意事項)について
	平成 19 年 3 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国民健康保険関係の窓口業務並びに国民健康保険料及び介護保険料の徴収業務については市町村の事務であることと、民間委託が可能な範囲の例示や留意事項等が示されている。</li> </ul> ( <a href="http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/choshu/pdf/190330-a00.pdf">http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/choshu/pdf/190330-a00.pdf</a> )
旅券関係	内閣府及び 外務省	「公共サービス改革基本方針」の改定について
	平成 19 年 2 月 9 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅券関係の窓口業務に関する留意事項等が示されている。</li> </ul> ( <a href="http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi3.pdf">http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi3.pdf</a> )
車庫証明	警察庁	「公共サービス改革基本方針」の改定について
	平成 19 年 1 月 15 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・車庫証明事務に関する留意事項等が示されている。</li> </ul> ( <a href="http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20100624.pdf">http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/tsuchi/madoguchi/pdf/tsuchi20100624.pdf</a> )

出典：内閣府公共サービス改革（市場化テスト）HPをもとにみずほ総研作成

## (2) 地方公共団体の業務委託における労働法令上の留意点の整理

上記のとおり、内閣府は、地方公共団体における窓口業務の民間委託を推進するための環境整備に取り組んできたが、窓口業務を含む各種業務について地方公共団体が民間委託を実施する際、いわゆる「偽装請負」との指摘を都道府県労働局から受ける例が見られていた。

そこで、内閣府は、労働者派遣法等の労働法令に抵触しない業務委託の在り方や効果的な委託事例について周知を行い、地方公共団体が適正な民間委託を実施できるようにするべく、

平成 24 年 1 月付けで「地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進のための手引き」<sup>5</sup>を作成し、これを公表した。

なお、本手引きについては、受託者が実施した業務の未完成部分のやり直しを地方公共団体自らが行う旨を取り決めることについて、これを一切禁止するかのよう記載があったため、平成 26 年 3 月に当該記載部分の改訂を行い、解釈の明確化を図った。この改訂については、地方公共サービス小委員会での審議を経ており、後記第 2 章において紹介する「地方公共サービス小委員会報告書」<sup>6</sup>（平成 26 年 3 月作成）にも掲載されている。

### (3) 地方公共サービス部会等における公共サービス改革に関する検討実績

上記（1）及び（2）のとおり、窓口業務の民間委託に係る環境整備のため、内閣府では、内閣府通知や「地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進のための手引き」の周知を図ってきたところであるが、その策定にあたっては、地方公共サービス部会及び地方公共サービス小委員会において、窓口業務を含む地方公共団体の公共サービス改革に関する様々な検討が行われていた。

そこで、以下、地方公共サービス部会及び地方公共サービス小委員会における検討実績を概観する。

#### ① 地方公共サービス部会

監理委員会は、監理委員会の権限に属させられた事項のうち、地方公共団体が実施する業務に関する検討を行うため、平成 18 年 10 月、官民競争入札等監理委員会令（平成 18 年政令第 229 号）第 1 条の規定に基づき、地方公共サービス部会を設置した。

地方公共サービス部会は、下記図表 1-2-2 のとおり、平成 18 年 11 月から平成 21 年 2 月までの間に計 5 回開催され、地方公共団体が進める公共サービスの民間開放に係る取組や課題について協議を行ってきた。地方公共団体の窓口業務に関する内閣府通知についても、地方公共サービス部会での議論を踏まえて作成されたものである。

■ 図表 1-2-2 地方公共サービス部会の各回議事次第

回数	日時	議題
1	平成 18 年 11 月 21 日	1. 地方公共団体が実施する業務に関して寄せられた提案に対する検討状況について
2	平成 19 年 3 月 28 日	1. 地方公共団体（佐賀県・大阪府が進める公共サービスの民間開放、民間との協働化に関する取組みについて 2. 来年度の検討の進め方について
3	平成 20 年 1 月 30 日	1. 公共サービス改革基本方針に盛り込まれた地方公共団体関連の業務について 2. 窓口業務に関する検討結果について 3. 地方公共団体との研究会について
4	平成 20 年 5 月 29 日	1. 平成 20 年度における部会の進め方について
5	平成 21 年 2 月 25 日	1. 平成 21 年度の進め方について

出典：内閣府公共サービス改革（市場化テスト）HP をもとにみずほ総研作成

<sup>5</sup> <http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/ukeoi.pdf>

<sup>6</sup> <http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/chihoubukai/chihoubukai.html>

## ② 地方公共サービス小委員会

地方公共サービス小委員会は、地方公共サービス部会の改組により、平成 21 年 12 月 24 日付けで監理委員会のもとに設置された。

地方公共サービス小委員会は、平成 22 年 3 月から平成 27 年 12 月までに計 10 回開催され、下記図表 1-2-3 のとおり、地方公共団体の公共サービス改革に関する検討を行ってきた。特に、第 2 回以降は、地方公共サービス部会で検討されてきた窓口業務のほか、後記第 2 章においても取り上げる公金債権回収業務の民間委託のメリットや課題等について議論が行われており、平成 26 年 3 月には、議論のとりまとめとして「地方公共サービス小委員会報告書」を策定している。

■ 図表 1-2-3 地方公共サービス小委員会の各回議事次第

回数	日時	議題
1	平成 22 年 3 月 8 日	1. 平成 21 年度地方公共団体との研究会等の活動状況について
2	平成 24 年 12 月 18 日	地方公共サービス小委員会の今後の進め方について 1. 地方公共サービス小委員会の進め方について 2. 地方公共団体における公金債権回収の現状・課題 3. 試行自治体の募集
3	平成 25 年 2 月 14 日	1. 試行自治体の選定について【非公開】 2. 各試行自治体への支援方針について【非公開】
4	平成 25 年 7 月 30 日	1. 自治体窓口業務関係（法務省民事一課長通知発出の報告） 2. 自治体窓口業務及び公金債権回収関係（委託調査（平成 25 年 3 月末日公表）内容の報告） 3. 公金の債権回収関係（公金債権回収が進まない要因とその対策）
5	平成 25 年 10 月 18 日	1. 試行自治体における進捗状況の報告 2. 報告書のとりまとめに向けて
6	平成 25 年 12 月 20 日	1. 公金債権回収業務の民間委託に係る実例報告【公開】 2. 試行自治体における進捗状況の報告【非公開】 3. 報告書のとりまとめに向けて【非公開】
7	平成 26 年 3 月 3 日	1. 公金債権回収業務の民間委託に係る実例報告 2. 報告書のとりまとめ
8	平成 26 年 7 月 28 日	1. 「地方公共団体の公金債権回収促進のための民間委託に関する調査」報告 2. 地方公共サービス小委員会報告書に関する活動について 3. 公金債権回収業務における試行自治体の実施状況について 4. 地域の公共サービス改革（窓口関連業務）に関する取組について 5. 地方公共団体における民間委託について【非公開】
9	平成 27 年 3 月 3 日	1. 地方公共サービス小委員会報告書に関する周知活動のまとめについて 2. 公金債権回収業務における試行自治体の実施結果について 3. 「国立大学附属病院・国公立病院等における医業未収金の徴収手法等に関する調査」報告 4. 地域の公共サービス改革（窓口関連業務）に関する取組の調査報告 5. 地方公共団体における業務の民間委託について【非公開】 6. 今後の地方公共サービス小委員会の活動について【非公開】
10	平成 27 年 12 月 3 日	1. 公金債権回収に関する取組の報告 2. 窓口業務委託に係る今後の検討の方向性について

出典：内閣府公共サービス改革（市場化テスト）HP をもとにみずほ総研作成

### 3 アンケート調査

#### (1) 窓口 25 業務に関する業務毎のアンケート調査結果

以下、窓口業務分野について調査対象となった 25 業務の民間活用<sup>7</sup>の実施状況等を総覧する。

##### ① 住民異動届

###### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,264 団体（回答団体の内の約 94%：以下、同じ）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 88 団体（約 6%）、「実施に向けて準備、検討している」が 90 団体（約 7%）にとどまる。一方、「検討した結果、実施しないこととした」が 203 団体（約 15%）、「検討したことがない」は 961 団体（約 71%）にのぼる。

###### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 146 団体（約 87%）と多くを占める。

###### ウ 民間活用におけるメリット<sup>8</sup>

- ・ 「定員削減・配置転換」が 144 団体（約 78%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 99 団体（54%）、「接遇向上」が 68 団体（約 37%）と続いている。

###### エ 民間活用を実施するにあたっての課題<sup>9</sup>

- ・ 「個人情報の取扱い」が 722 団体（約 55%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 504 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 481 団体（約 37%）、「職員にノウハウが蓄積されない」が 364 団体（約 28%）と続いている。

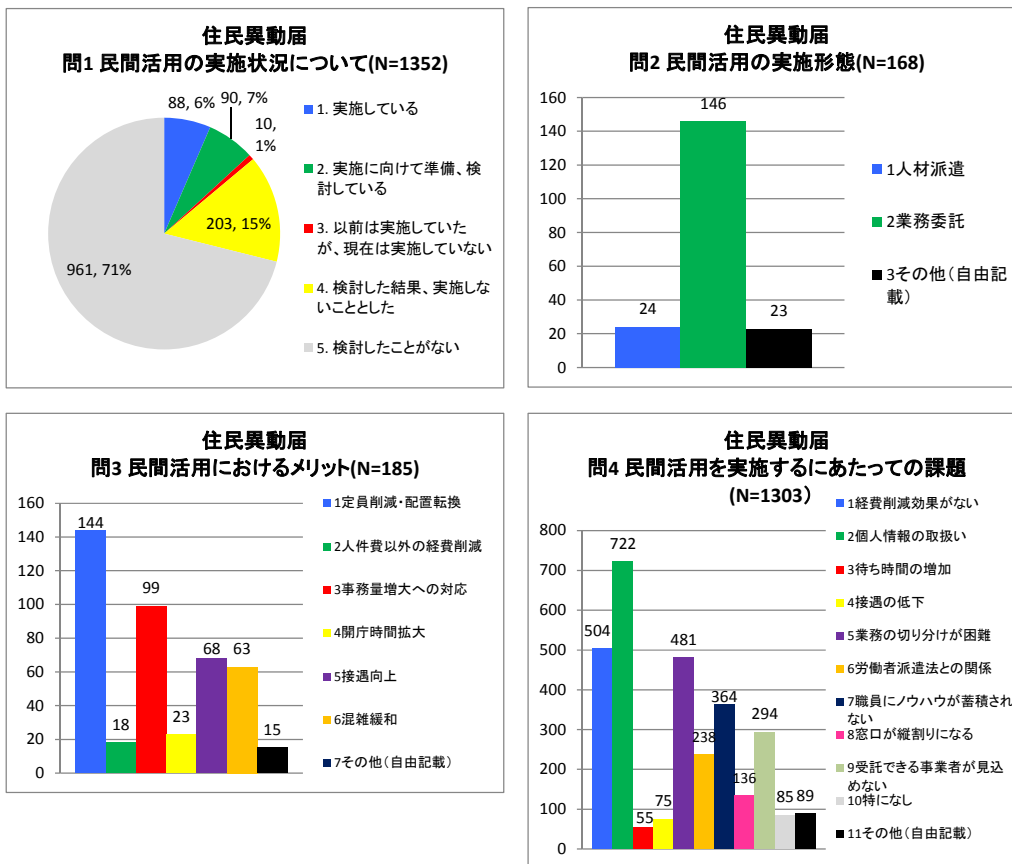
---

<sup>7</sup> アンケート調査では、「民間活用」の内容について、「人材派遣」「業務委託」「その他」の 3 つの形態に分けて整理している。

<sup>8</sup> 「民間活用におけるメリット」は、各業務における民間活用の実施状況について「実施している」「実施に向けて準備、検討している」「以前は実施していたが、現在は実施していない」のいずれかを回答した地方公共団体を対象として調査している。以下の各業務も同様。

<sup>9</sup> 「民間活用を実施するにあたっての課題」は、民間活用の実施状況の回答結果を問わず、全ての地方公共団体について調査している。以下の各業務も同様。

■ 図表1-3-1 住民異動届に関する地方公共団体アンケート調査結果



## ② 住民票の写し等の交付

### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,188 団体（約 88%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 164 団体（約 12%）、「実施に向けて準備、検討している」が 112 団体（約 8%）にとどまっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 197 団体（約 15%）、「検討したことがない」は 863 団体（約 64%）にのぼる。

### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 222 団体（約 82%）と多くを占める。

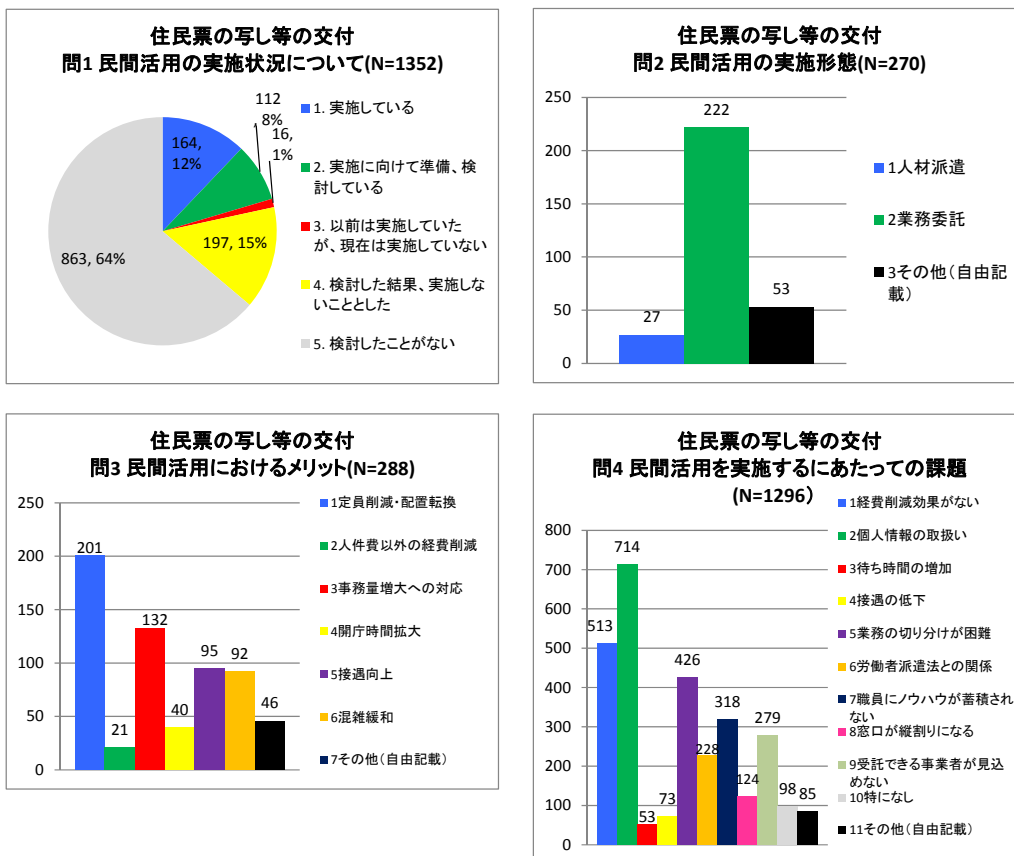
### ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 201 団体（約 78%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 132 団体（約 46%）で続いている。

### エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 714 団体（約 55%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 513 団体（約 40%）、「業務の切り分けが困難」が 426 団体（約 33%）と続いている。

■ 図表1-3-2 住民票の写し等の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



### ③ 戸籍の附票の写しの交付

#### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,201 団体（約 89%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」が 151 団体（約 11%）、「実施に向けて準備、検討している」が 105 団体（約 8%）である。一方、「検討した結果、実施しないこととした」が 196 団体（約 15%）、「検討したことがない」は 885 団体（約 65%）にのぼる。

#### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 210 団体（約 84%）と多くを占める。

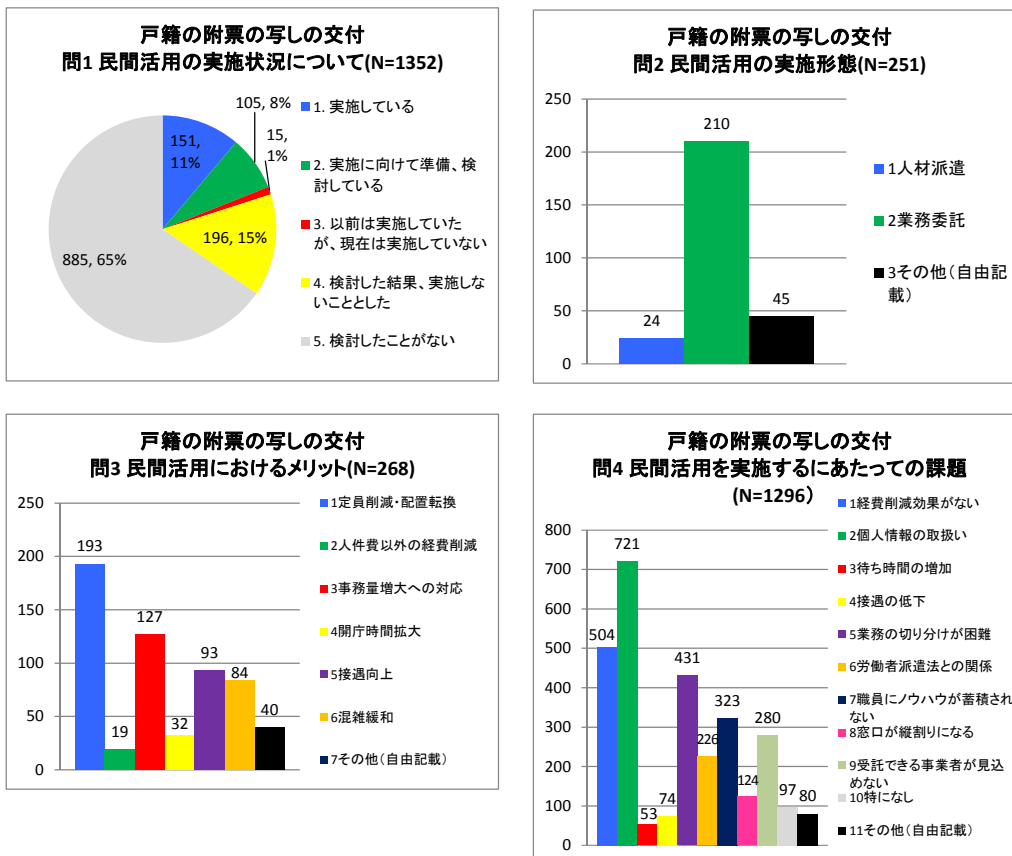
#### ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 193 団体（約 72%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 127 団体（約 47%）で続いている。

#### エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 721 団体（約 56%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 504 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 431 団体（約 33%）と続いている。

■ 図表1-3-3 戸籍の附票の写しの交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



#### ④ 戸籍の届出

##### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,302 団体（約 96％）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 50 団体（約 4％）に過ぎず、「実施に向けて準備、検討している」が 80 団体（約 6％）である。一方、「検討した結果、実施しないこととした」が 226 団体（約 17％）、「検討したことがない」は 989 団体（約 73％）にのぼる。

##### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 106 団体（約 84％）と多くを占める。

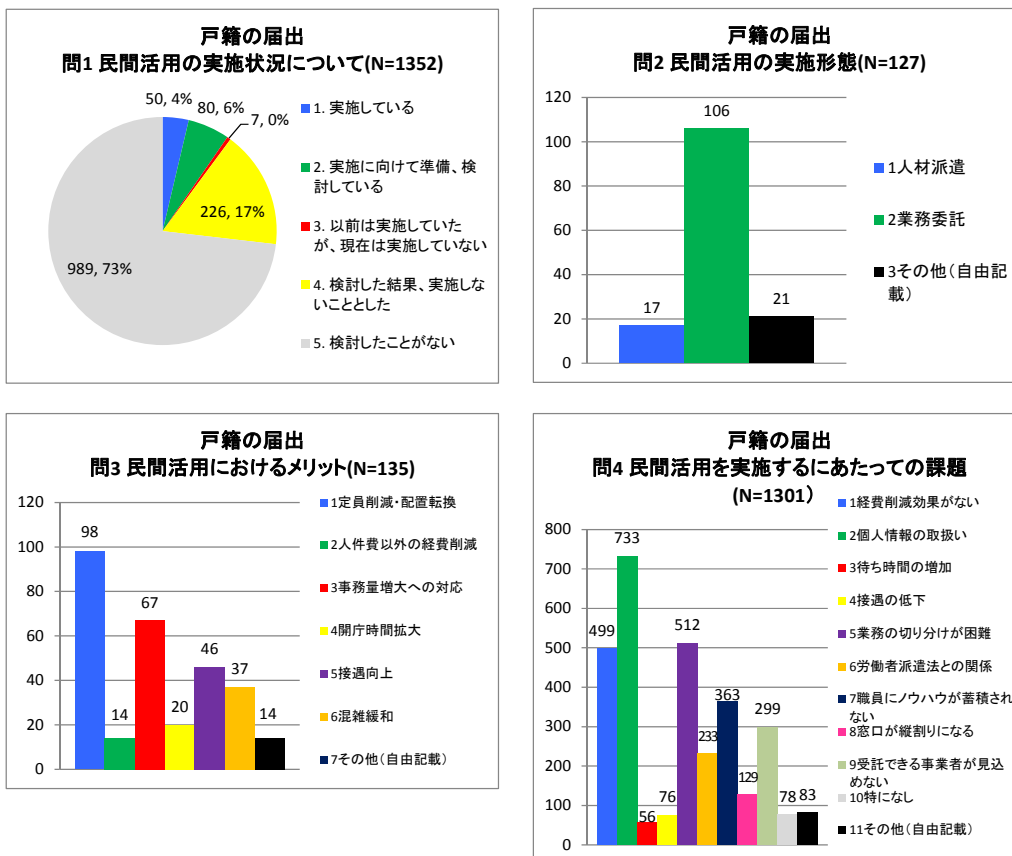
##### ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 98 団体（約 73％）と最も多く、「事務量増大への対応」が 67 団体（約 50％）、「接遇向上」が 46 団体（約 34％）と続いている。

##### エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 733 団体（約 56％）と最も多く、「業務の切り分けが困難」が 512 団体（約 40％）、「経費削減効果がない」が 499 団体（約 38％）と続いている。

■ 図表1-3-4 戸籍の届出に関する地方公共団体アンケート調査結果





⑤ 戸籍謄抄本等の交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,202 団体（約 89%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 150 団体（約 11%）と他の窓口業務より多く、「実施に向けて準備、検討している」も 104 団体（約 8%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」が 201 団体（約 15%）、「検討したことがない」は 883 団体（約 65%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 208 団体（約 83%）と多くを占める。

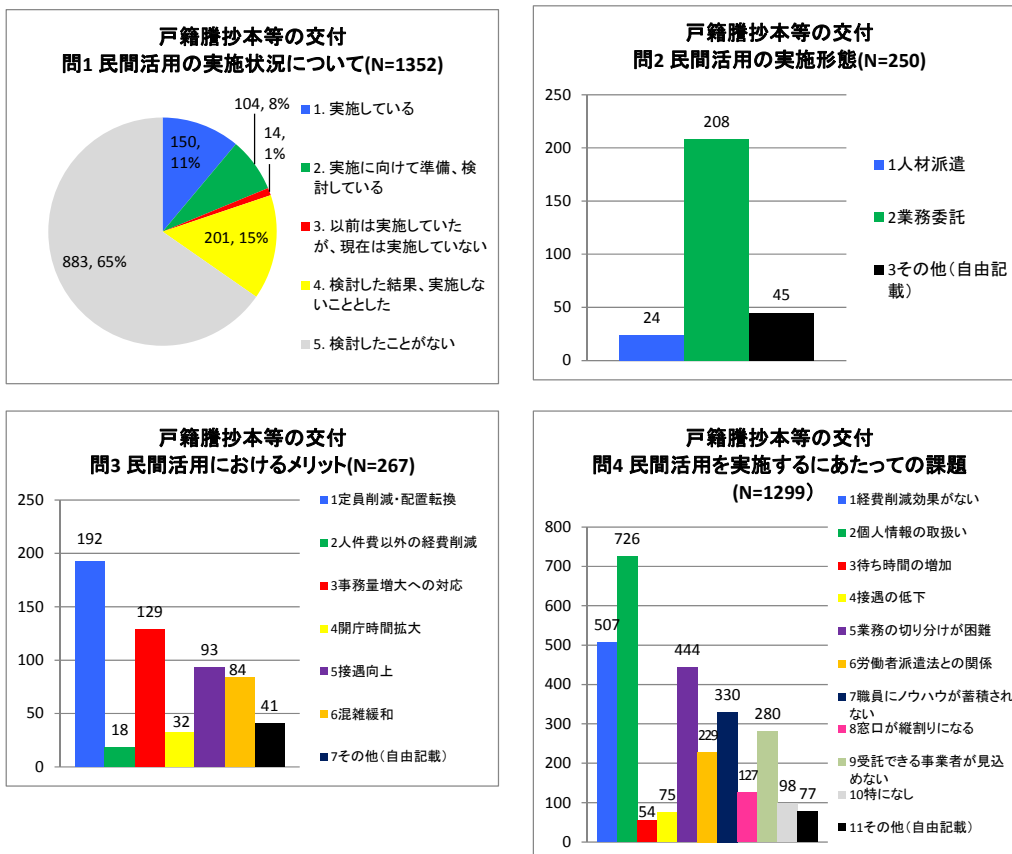
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 192 団体（約 72%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 129 団体（約 48%）、「接遇向上」が 93 団体（約 35%）と続いている。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 726 団体（56%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 507 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 444 団体（約 34%）と続いている。

■ 図表1-3-5 戸籍謄抄本等の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



## ⑥ 中長期在留者に係る住居地の届出

### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,312 団体（約 97%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 39 団体（約 3%）に過ぎず、「実施に向けて準備、検討している」も 78 団体（約 6%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 190 団体（約 14%）と他の窓口業務と比較して多い。「検討したことがない」は 1,040 団体（約 77%）となっている。

### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 93 団体（約 85%）と多くを占める。

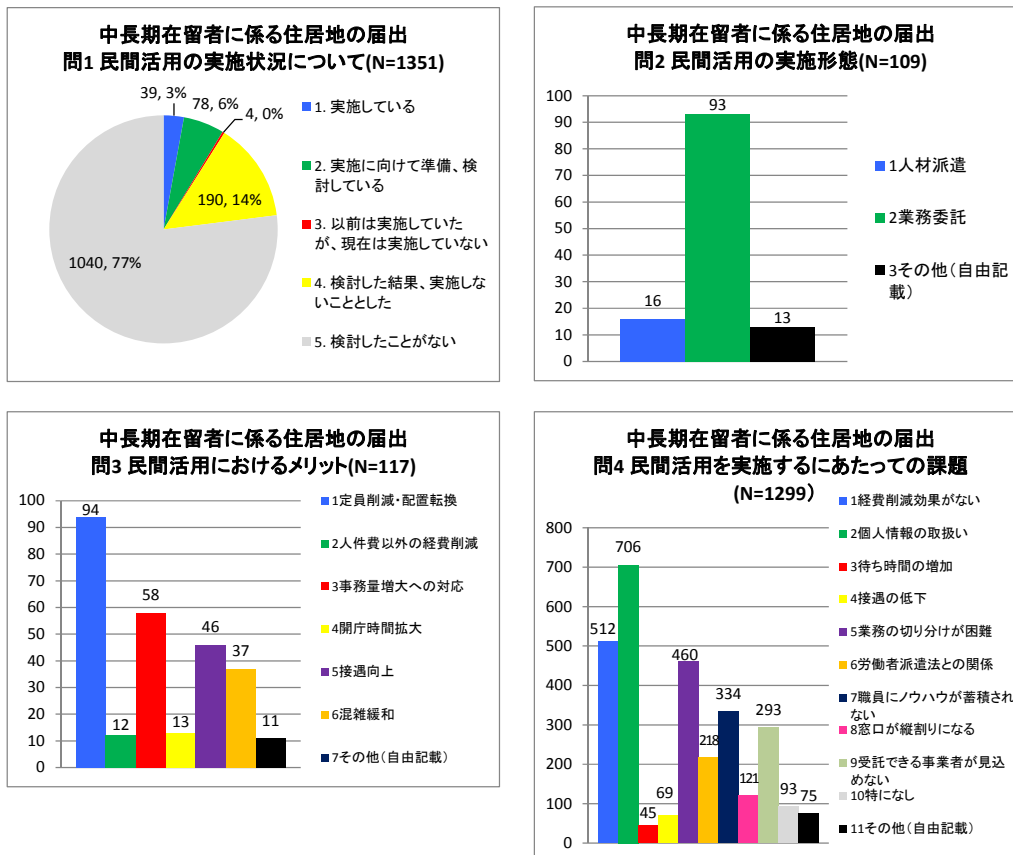
### ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 94 団体（約 80%）と最も多い。次いで、「事務量増大への対応」が 58 団体（約 50%）で続くが、回答割合は他の窓口業務と比較して少ない。その一方で、「混雑緩和」が 37 団体（約 32%）と比較的多い。

### エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 706 団体（約 54%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 512 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 460 団体（35%）と続いている。

■ 図表1-3-6 中長期在留者に係る住居地の届出に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑦ 特別永住許可等に関する受付、交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,331 団体（約 99%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」団体は 19 団体（約 1%）と少ない。「実施に向けて準備、検討している」も 76 団体（約 6%）にとどまる。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 197 団体（約 15%）と他の窓口業務と比較して多い。「検討したことがない」は 1,055 団体（約 78%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 75 団体（約 84%）と多くを占める。

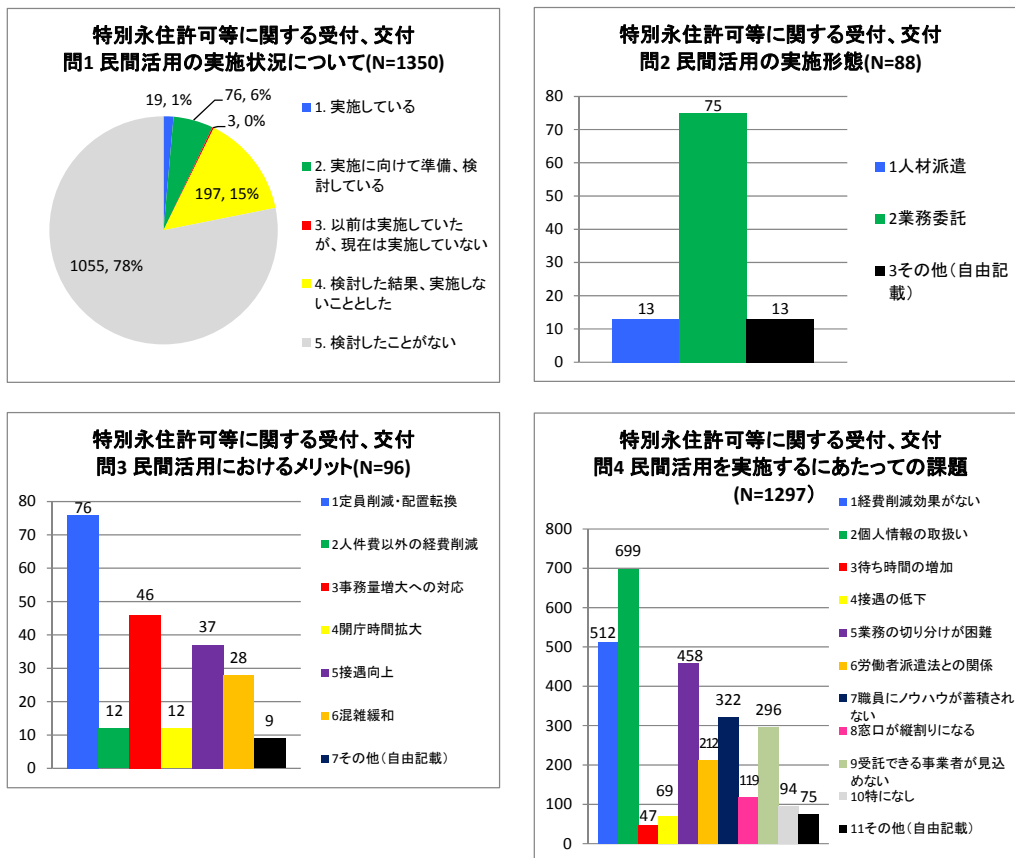
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 76 団体（約 79%）と最も多い。「事務量増大への対応」が 46 団体（約 48%）と続いている。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 699 団体（約 54%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 512 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 458 団体（35%）と続いている。

■ 図表 1-3-7 特別永住許可等に関する受付、交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



## ⑧ 印鑑登録

### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,256 団体（約 93％）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 96 団体（約 7％）、「実施に向けて準備、検討している」が 94 団体（約 7％）と同程度である。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 189 団体（約 14％）と他の窓口業務と比較し多い。「検討したことがない」は 965 団体（約 71％）となっている。

### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 153 団体（約 84％）と多くを占める。

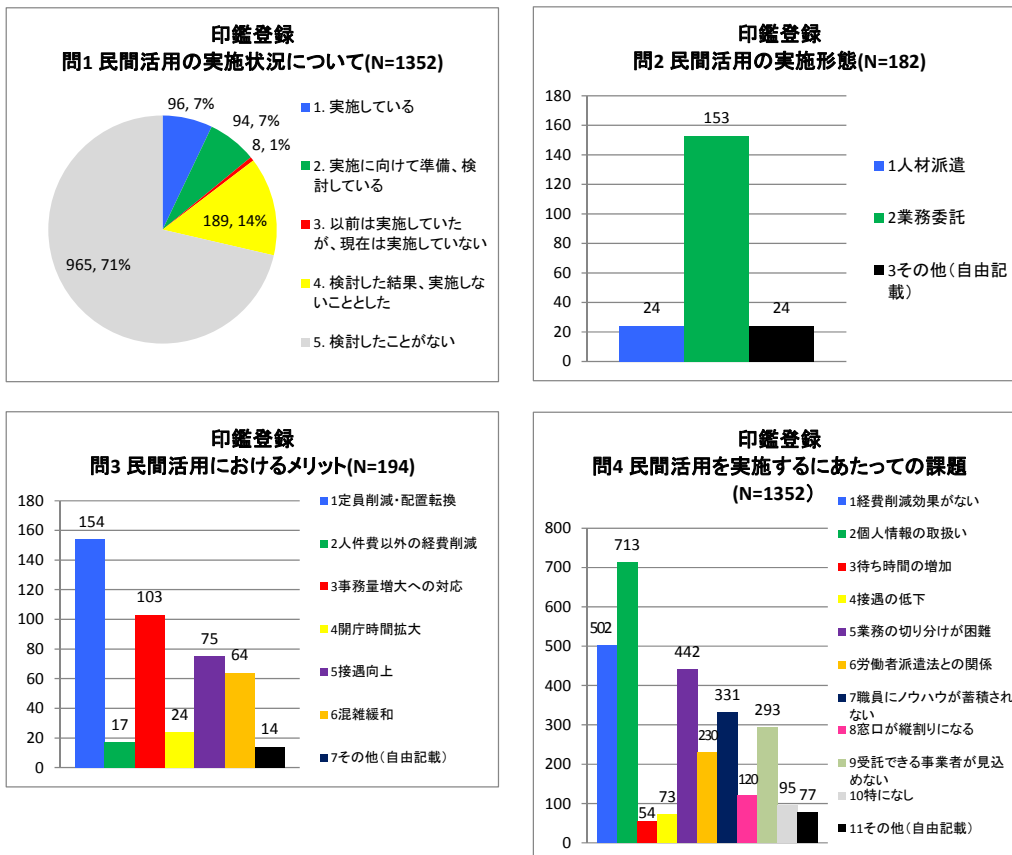
### ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 154 団体（約 80％）と最も多く、「事務費増大への対応」が 103 団体（約 53％）で続く。「接遇向上」も 75 団体（約 39％）と他の窓口業務と比較して多い。

### エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 713 団体（約 53％）と最も多い。「経費削減効果がない」が 502 団体（約 37％）、「業務の切り分けが困難」が 442 団体（約 33％）と続いている。

■ 図表1-3-8 印鑑登録に関する地方公共団体アンケート調査結果



## ⑨ 印鑑登録証明書の交付

### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,198 団体（約 88%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 154 団体（約 12%）、「実施に向けて準備、検討している」が 112 団体（約 8%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 194 団体（約 14%）、「検討したことがない」は 875 団体（約 65%）となっている。

### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 215 団体（約 84%）と多くを占める。

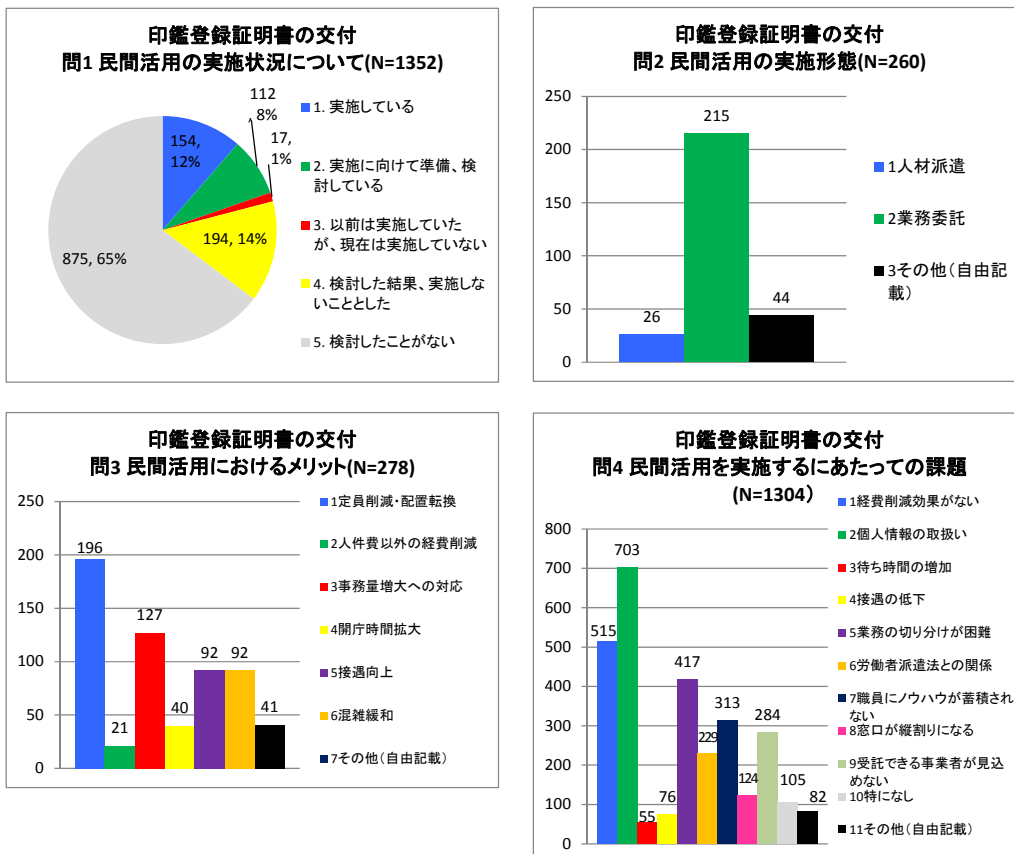
### ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 196 団体（約 70%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 127 団体（約 46%）、「接遇向上」が 92 団体（約 33%）、「混雑緩和」が 92 団体（約 33%）と続いている。

### エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 703 団体（約 54%）と最も多い。「経費削減効果がない」が 515 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 417 団体（約 32%）と続いている。

■ 図表1-3-9 印鑑登録証明書の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑩ 住居表示証明書の交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,243 団体（約 95%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 60 団体（約 5%）、「実施に向けて準備、検討している」が 80 団体（約 6%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 164 団体（約 13%）、「検討したことがない」は 996 団体（約 76%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 119 団体（約 86%）と多くを占める。

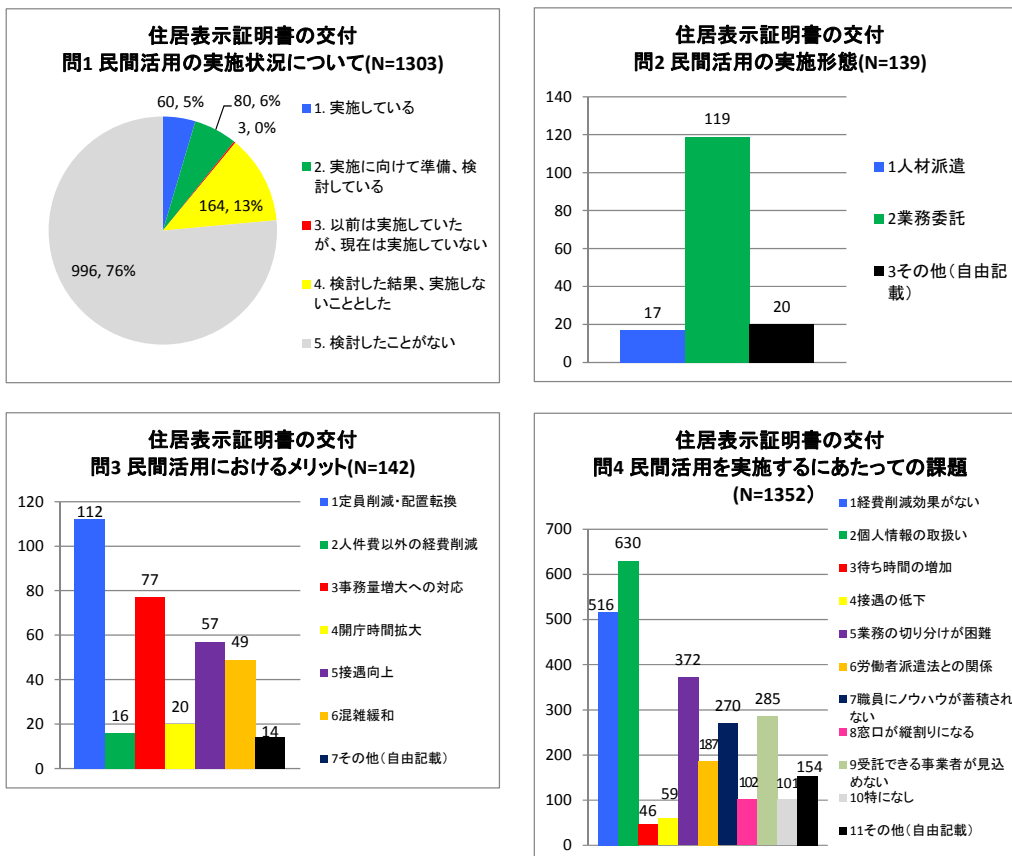
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 112 団体（約 79%）と最も多く、「事務増大への対応」が 77 団体（約 54%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 630 団体（約 47%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 516 団体（約 38%）、「業務の切り分けが困難」が 372 団体（約 28%）と続いている。

■ 図表1-3-10 住居表示証明書の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑪ 埋葬、火葬許可

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,290 団体（約 95%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 62 団体（約 5%）、「実施に向けて準備、検討している」が 74 団体（約 5%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 179 団体（約 13%）、「検討したことがない」は 1,036 団体（約 77%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 112 団体（約 85%）と多くを占める。

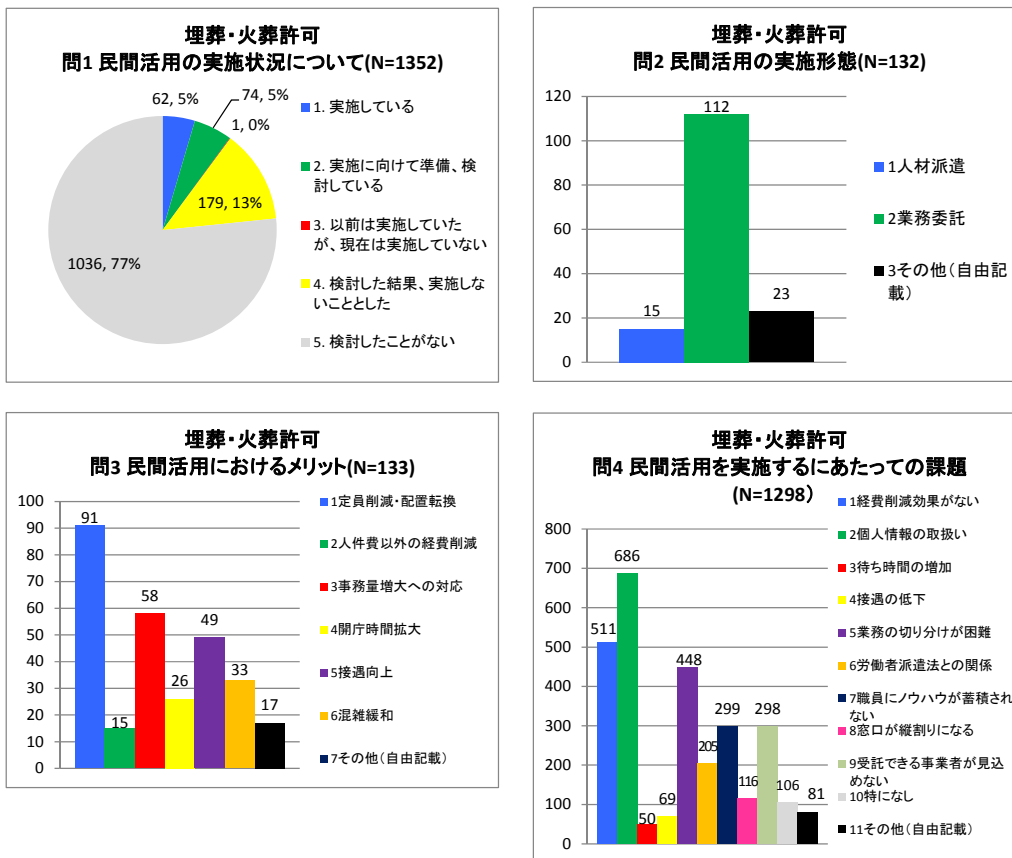
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 91 団体（約 68%）と最も多く、「事務増大への対応」が 58 団体（約 44%）で続く。また、「開庁時間拡大」が 26 団体（約 20%）と比較的多いのも特徴である。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 686 団体（約 53%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 511 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 448 団体（約 35%）と続いている。

■ 図表1-3-11 埋葬・火葬許可に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑫ 納税証明書の交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,259 団体 (約 93%) の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 93 団体 (約 7%)、「実施に向けて準備、検討している」が 69 団体 (約 5%) となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 163 団体 (約 12%)、「検討したことがない」は 1,020 団体 (約 72%) となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 137 団体 (約 84%) と多くを占める。

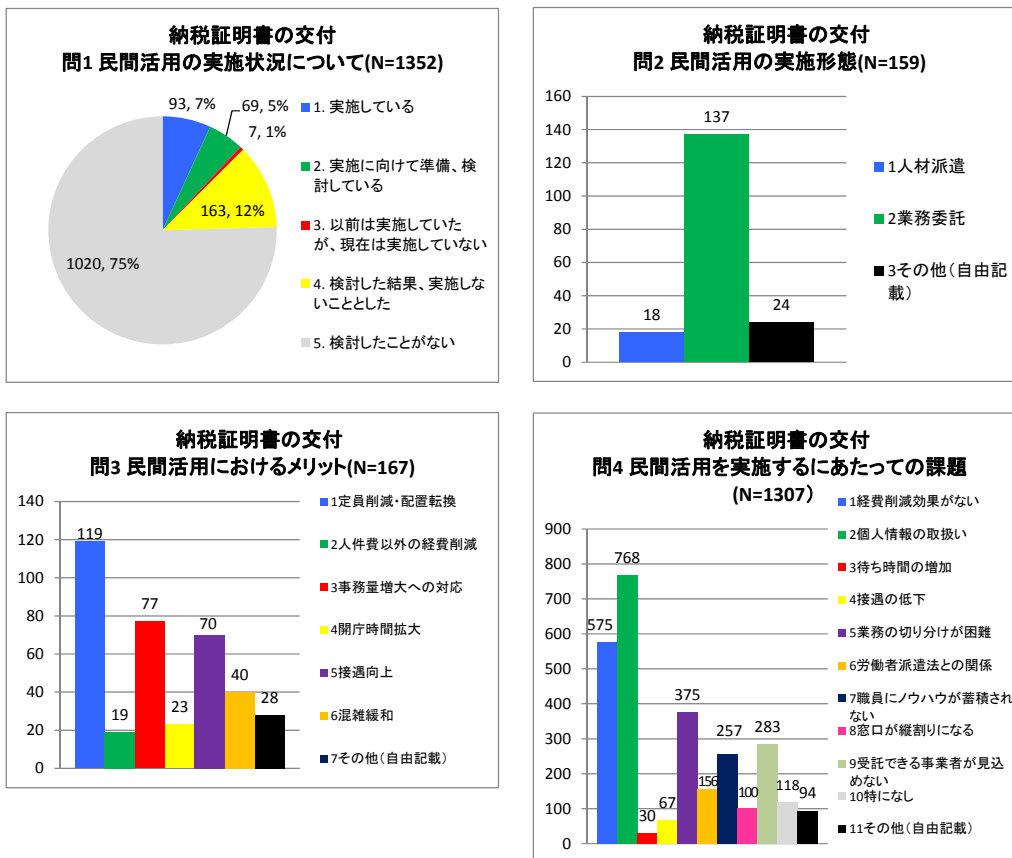
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 119 団体 (約 71%) と最も多く、「事務量増大への対応」が 77 団体 (約 46%) で続く。また「接遇向上」が 70 団体 (約 42%) と比較的多いのも特徴である。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 768 団体 (約 59%) と最も多く、「経費削減効果がない」が 575 団体 (約 44%)、「業務の切り分けが困難」が 375 団体 (約 29%) と続いている。

■ 図表 1-3-12 納税証明書の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果





⑬ 国民健康保険関係の受付、交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,303 団体（約 96%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 49 団体（約 4%）、「実施に向けて準備、検討している」が 64 団体（約 5%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 130 団体（約 9%）、「検討したことがない」は 1,105 団体（約 82%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 104 団体（約 95%）と大半である。

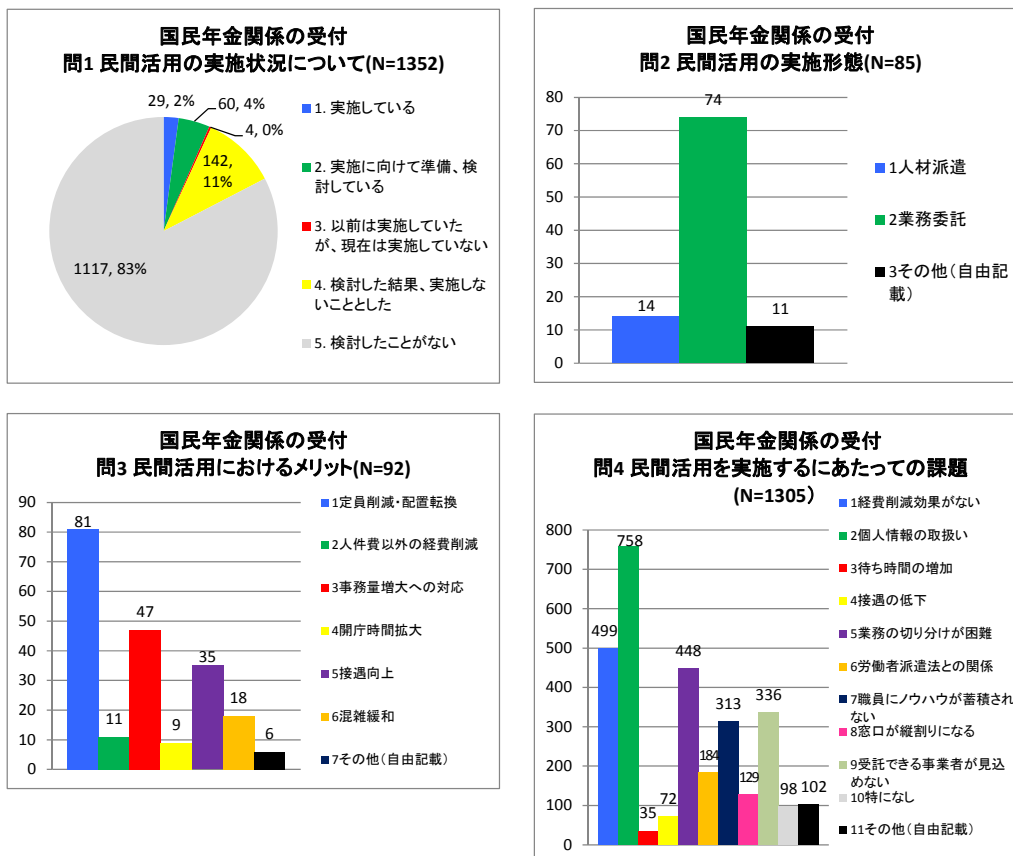
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 94 団体（約 80%）と最も多く、「事務増大への対応」が 69 団体（約 59%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 768 団体（約 59%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 504 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 465 団体（約 36%）と続いている。

■ 図表 1-3-13 国民健康保険関係の受付、交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑭ 後期高齢者医療制度関係の受付、交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,314 団体（約 97%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 38 団体（約 3%）、「実施に向けて準備、検討している」が 56 団体（約 4%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 128 団体（約 10%）、「検討したことがない」は 1,128 団体（約 83%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 85 団体（約 93%）と大半である。

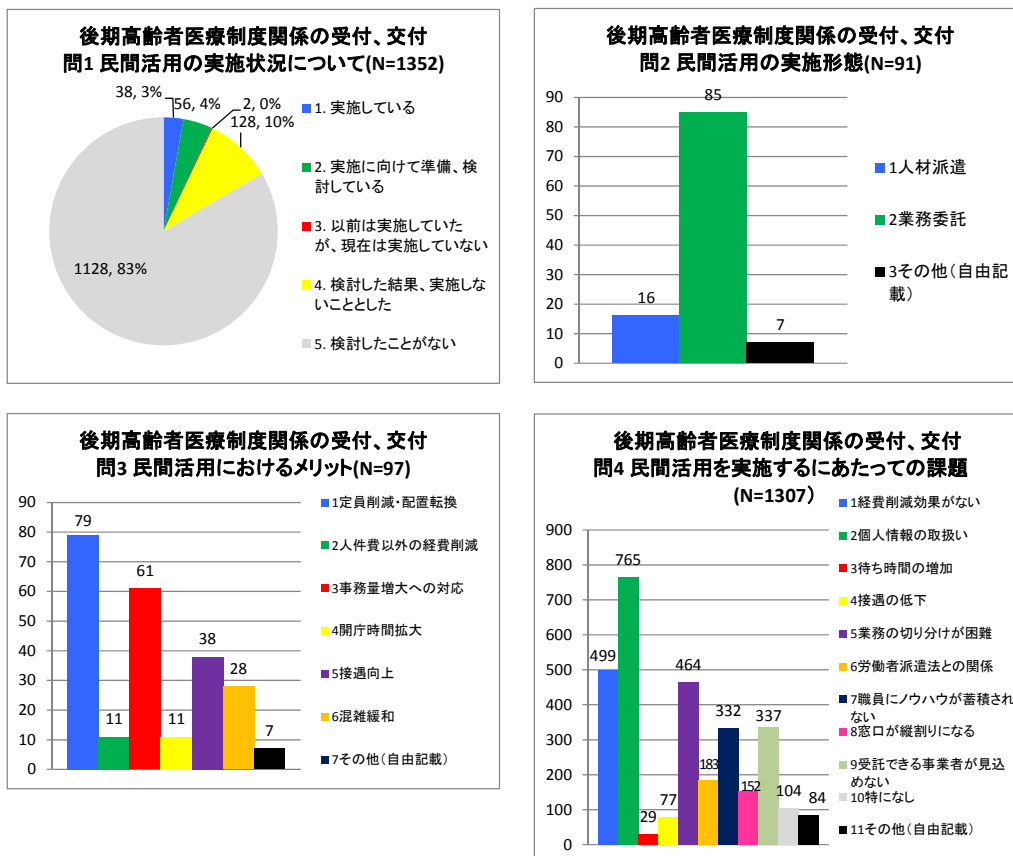
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 79 団体（約 81%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 61 団体（約 63%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 765 団体（約 59%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 499 団体（約 38%）、「業務の切り分けが困難」が 464 団体（約 36%）と続いている。

■ 図表1-3-14 後期高齢者医療制度関係の受付、交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑮ 介護保険関係の受付、交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,313 団体（約 97%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 38 団体（約 3%）、「実施に向けて準備、検討している」が 61 団体（約 4%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 119 団体（約 9%）、「検討したことがない」は 1,131 団体（約 84%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 85 団体（約 90%）と大半である。

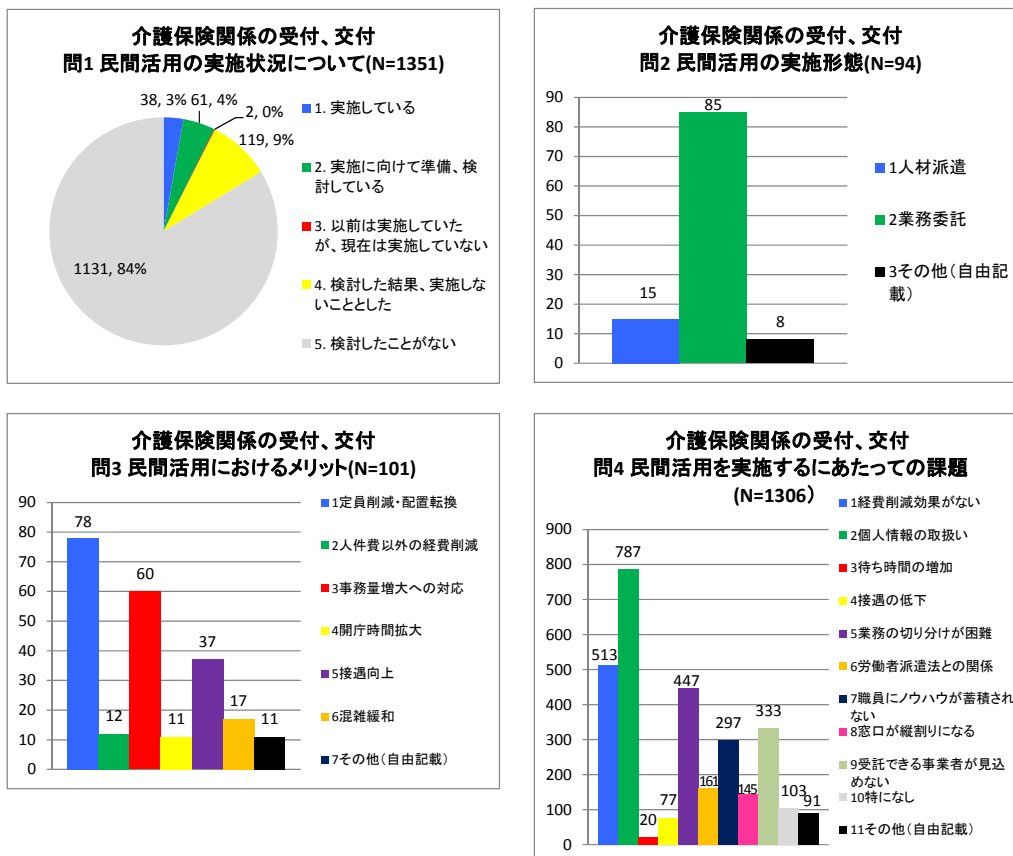
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 78 団体（約 77%）と最も多く、「事務増大への対応」が 60 団体（約 59%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 787 団体（約 60%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 513 団体（約 39%）、「業務の切り分けが困難」が 447 団体（34%）と続いている。

■ 図表 1-3-15 介護保険関係の受付、交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑯ 国民年金関係の受付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,323 団体（約 98%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 29 団体（約 2%）、「実施に向けて準備、検討している」が 60 団体（約 4%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 142 団体（約 11%）、「検討したことがない」は 1,117 団体（約 83%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 74 団体（約 87%）と多くを占める。

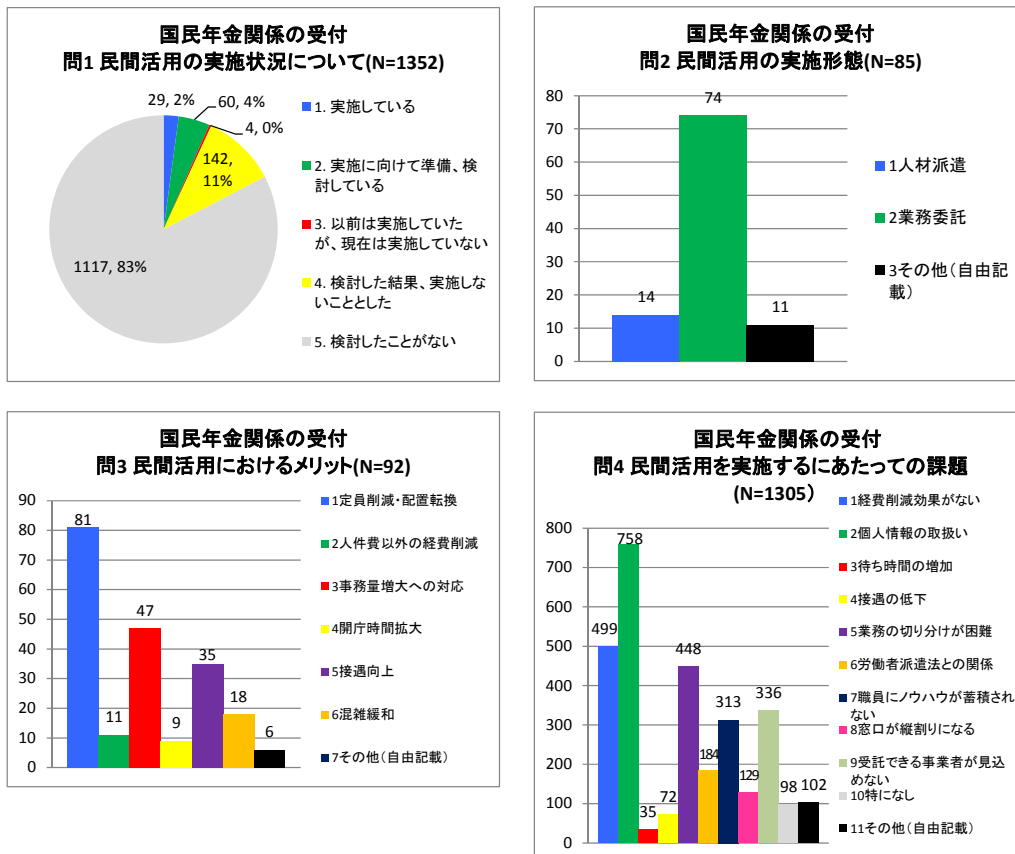
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 81 団体（約 88%）と非常に多く、「事務増大への対応」が 47 団体（約 51%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 758 団体（約 58%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 499 団体（約 38%）、「業務の切り分けが困難」が 448 団体（34%）と続いている。

■ 図表1-3-16 国民年金関係の受付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑰ 児童手当関係の受付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,307 団体（約 97%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 45 団体（約 3%）、「実施に向けて準備、検討している」が 46 団体（約 4%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 109 団体（約 8%）、「検討したことがない」は 1,151 団体（約 85%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 70 団体（81%）と多くを占める。

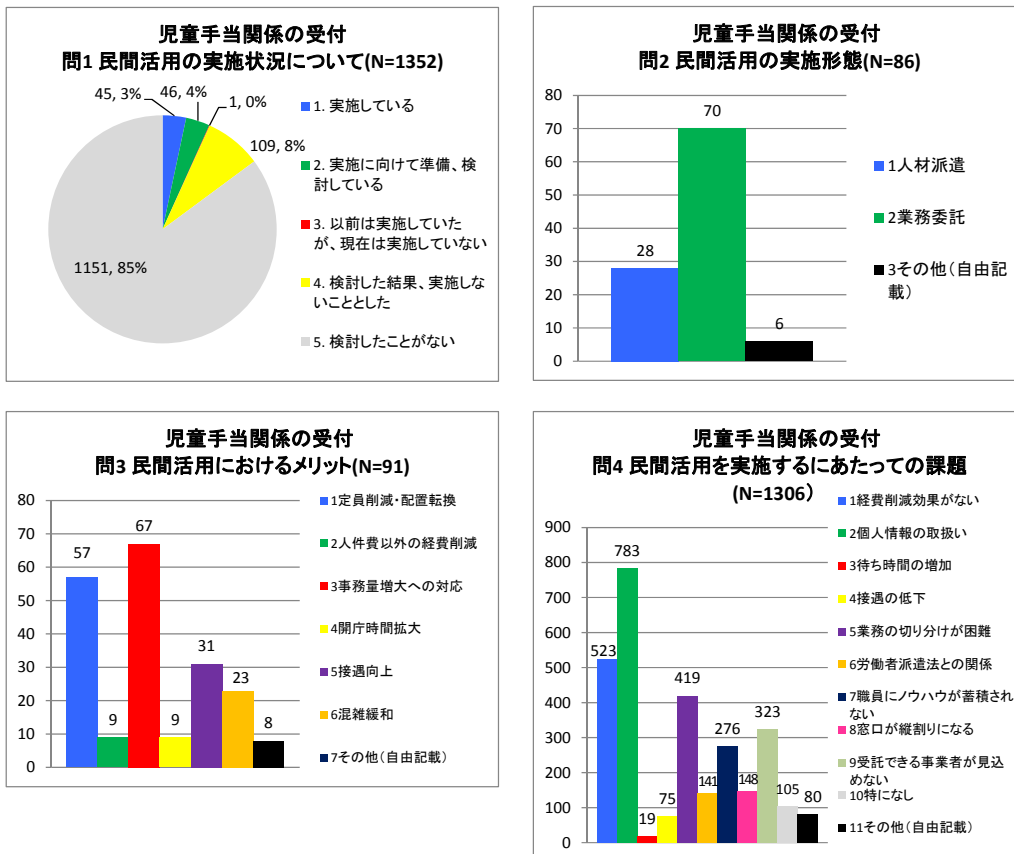
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「事務量増大への対応」が 67 団体（約 74%）と最も多い。「定員削減・配置転換」が 57 団体（約 63%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 783 団体（約 60%）と最も多い。「経費削減効果がない」が 523 団体（約 40%）、「業務の切り分けが困難」が 419 団体（32%）と続いている。

■ 図表1-3-17 児童手当関係の受付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑱ 精神障害者保健福祉手帳の交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,342 団体（約 99%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は9 団体（約 1%）に過ぎず、「実施に向けて準備、検討している」も 36 団体（約 3%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 109 団体（約 8%）、「検討したことがない」は 1,195 団体（約 88%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 39 団体（約 88%）と多くを占める。

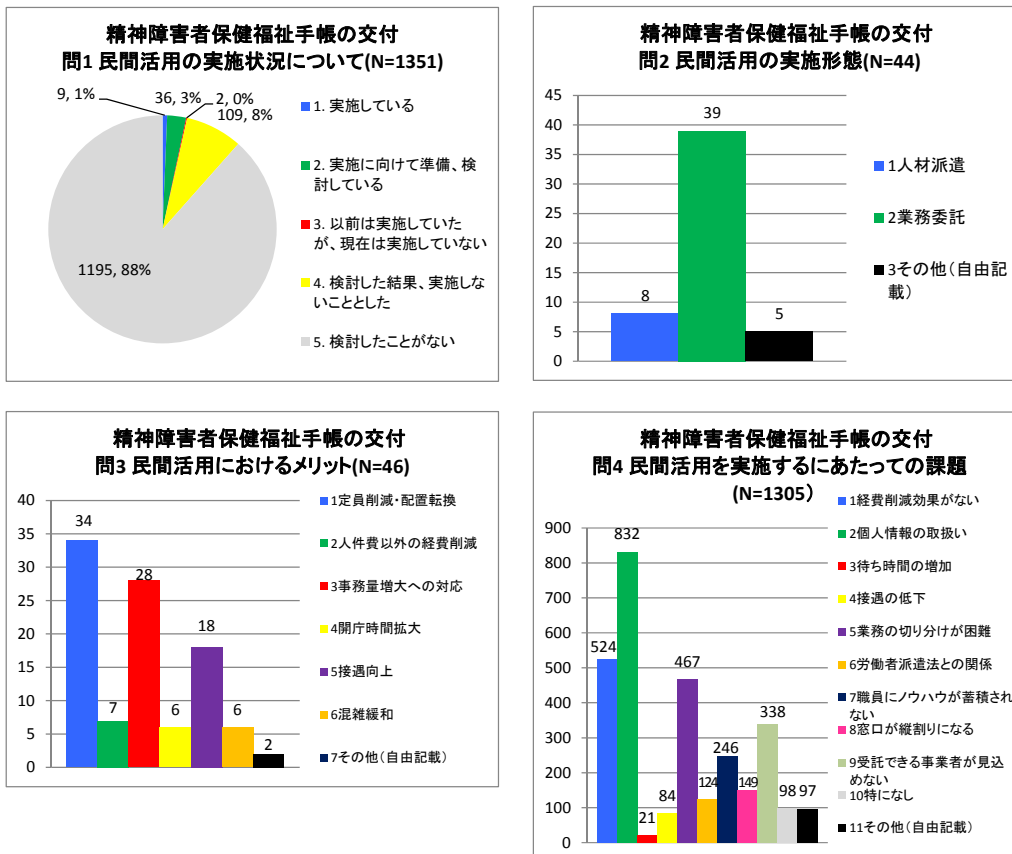
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 34 団体（約 74%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 28 団体（約 61%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 832 団体（約 64%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 524 団体（約 40%）、「業務の切り分けが困難」が 467 団体（36%）と続いている。

■ 図表1-3-18 精神障害者保健福祉手帳の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑲ 身体障害者手帳の交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,343 団体（約 99%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 8 団体（約 1%）に過ぎず、「実施に向けて準備、検討している」も 35 団体（約 2%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 106 団体（約 8%）、「検討したことがない」は 1,200 団体（約 89%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 36 団体（約 86%）と多くを占める。

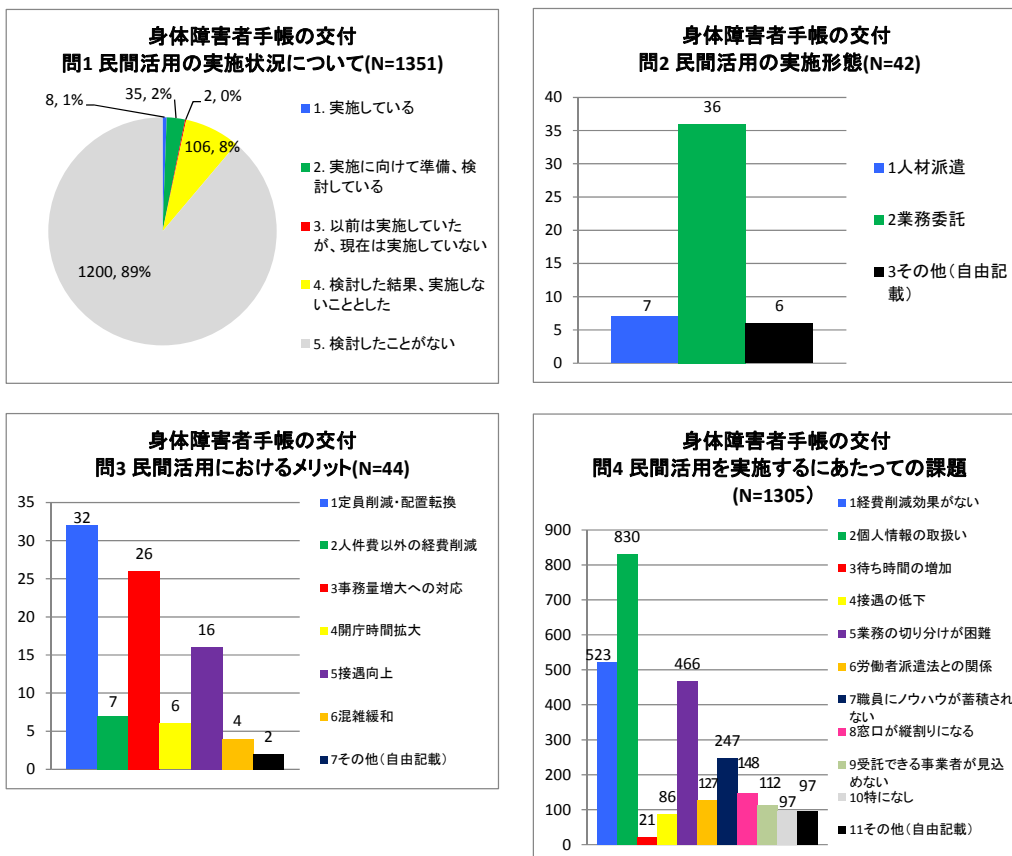
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 32 団体（約 73%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 26 団体（約 59%）で続く。「混雑緩和」は 4 団体（約 9%）と少ない。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 830 団体（約 64%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 523 団体（約 40%）、「業務の切り分けが困難」が 466 団体（36%）と続いている。

■ 図表1-3-19 身体障害者手帳の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑳ 療育手帳の交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,343 団体（約 99%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 7 団体（1%未満）に過ぎず、「実施に向けて準備、検討している」も 35 団体（約 3%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 107 団体（約 8%）、「検討したことがない」は 1,199 団体（約 89%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 35 団体（約 85%）と多くを占める。

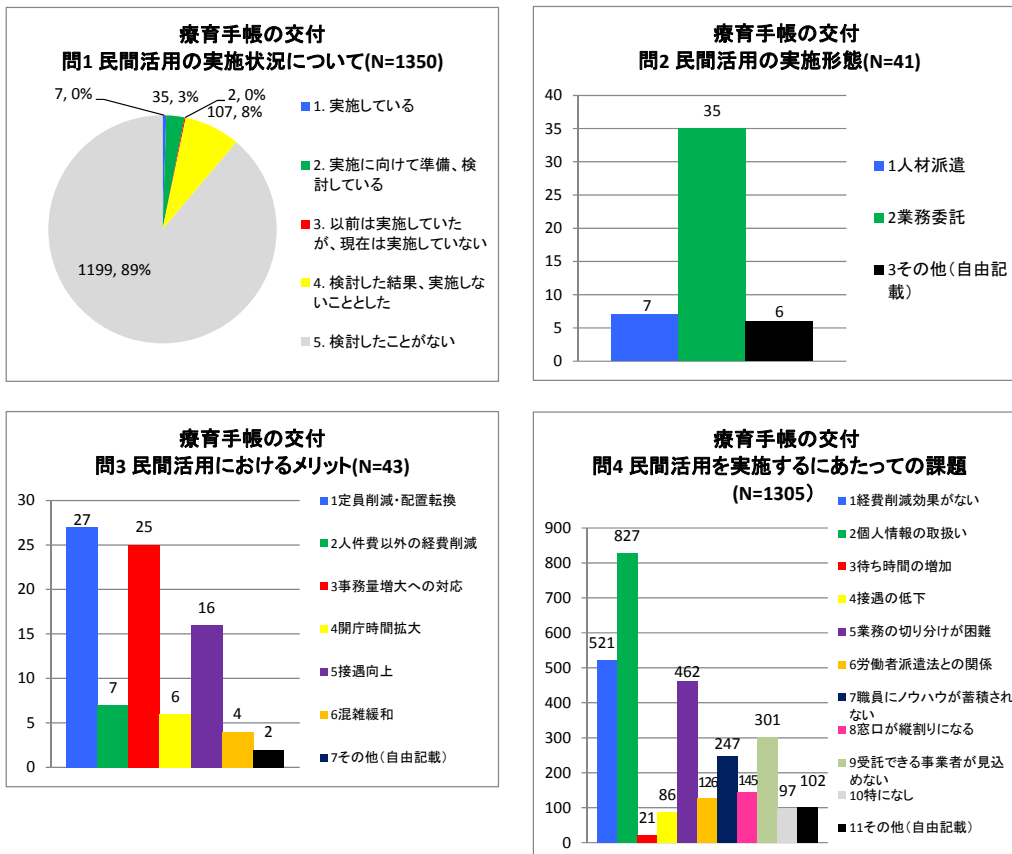
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 27 団体（約 63%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 25 団体（約 58%）で続く。「混雑緩和」は 4 団体（約 9%）と少ない。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 827 団体（約 63%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 521 団体（約 40%）、「業務の切り分けが困難」が 462 団体（35%）と続いている。

■ 図表 1-3-20 療育手帳の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果





② 妊娠届の受付、母子健康手帳の交付

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,320 団体（約 98%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 32 団体（約 2%）に過ぎず、「実施に向けて準備、検討している」も 33 団体（約 2%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 112 団体（約 8%）、「検討したことがない」は 1,170 団体（約 87%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 59 団体（約 98%）と大半である。

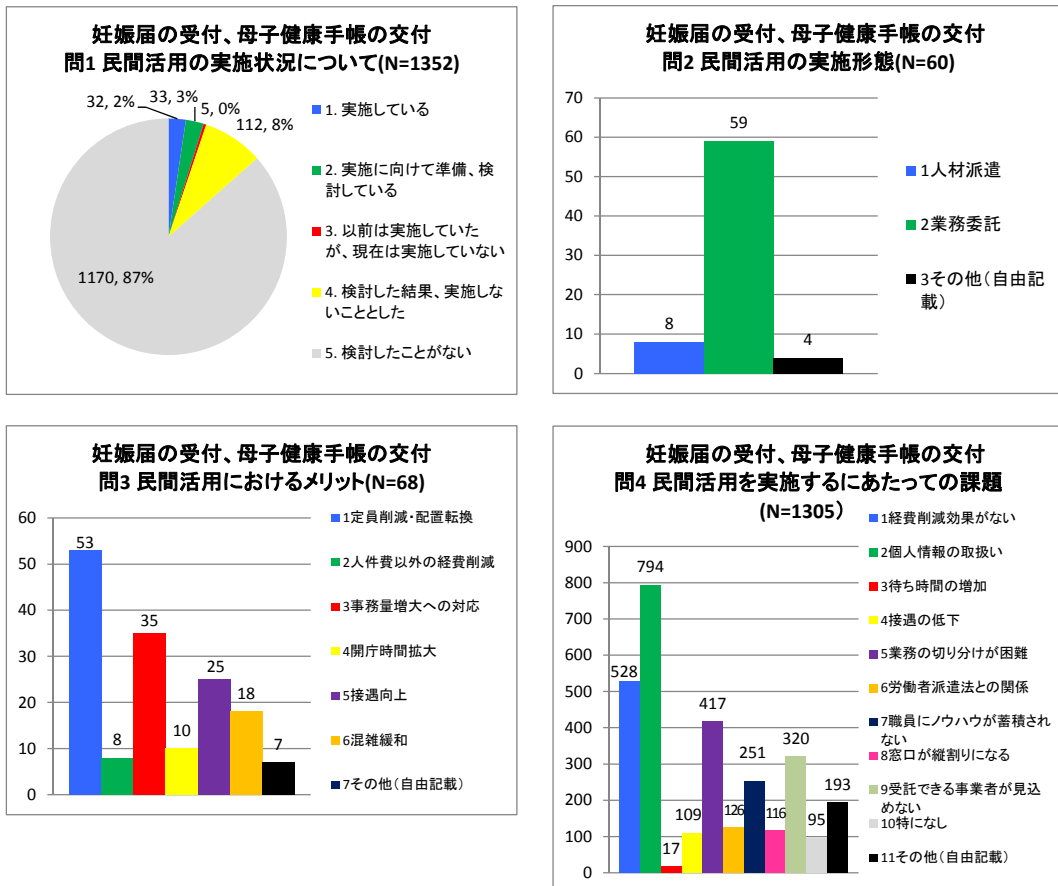
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 53 団体（約 78%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 35 団体（約 51%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 794 団体（約 61%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 528 団体（約 40%）、「業務の切り分けが困難」が 417 団体（約 32%）と続いている。

■ 図表1-3-21 妊娠届の受付、母子健康手帳の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



## ⑫ 飼い犬の登録

### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,103 団体（約 81%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 249 団体（約 19%）、「実施に向けて準備、検討している」も 32 団体（約 2%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 93 団体（約 7%）、「検討したことがない」は 974 団体（約 72%）となっている。

### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 246 団体（約 89%）と多くを占める。

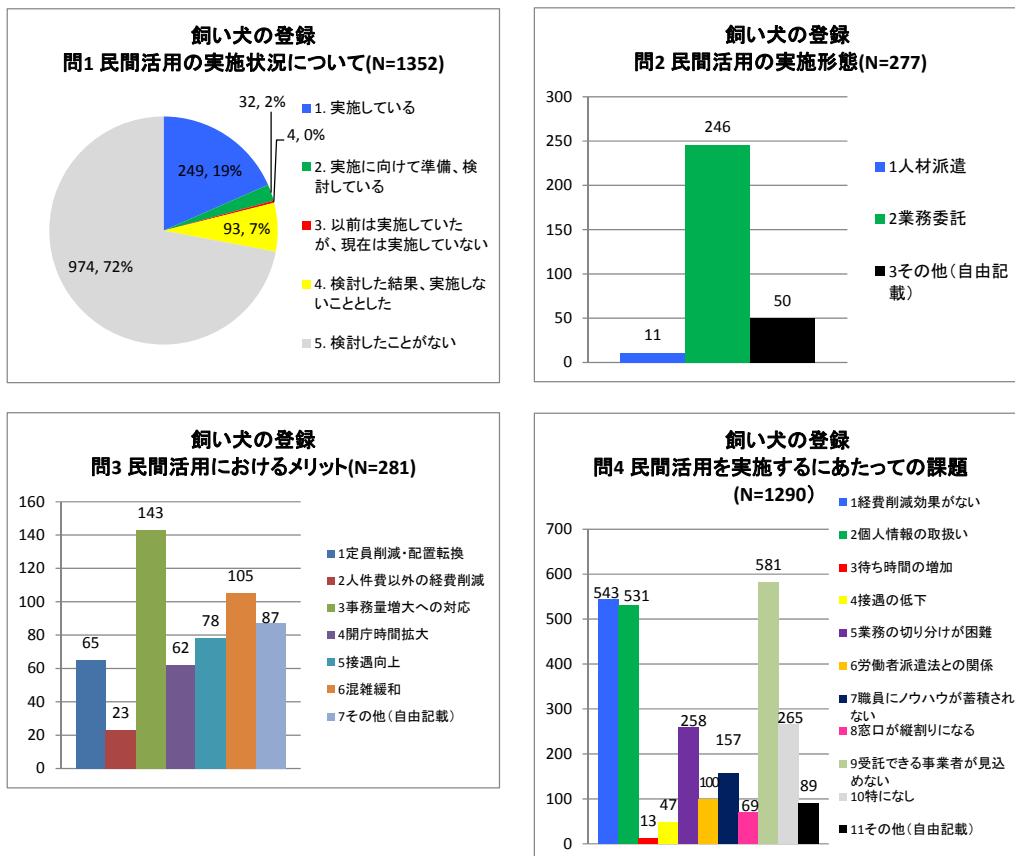
### ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「事務量増大への対応」が 143 団体（約 51%）と最も多く、「混雑緩和」が 105 団体（約 37%）で続く。「開庁時間拡大」が 62 団体（約 22%）と比較的多い。

### エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「経費削減効果がない」が 543 団体（約 42%）、「受託できる事業者が見込めない」が 533 団体（約 41%）、「個人情報の取扱い」が 531 団体（約 41%）と上位 3 つが拮抗している。「特になし」も 265 団体（約 21%）と多い。

■ 図表 1-3-22 飼い犬の登録に関する地方公共団体アンケート調査結果



### ③ 狂犬病予防注射済票の交付

#### ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,062 団体（約 78%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 290 団体（約 22%）、「実施に向けて準備、検討している」も 32 団体（約 2%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 86 団体（約 6%）、「検討したことがない」は 941 団体（約 70%）となっている。

#### イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 284 団体（約 90%）と大半を占める。

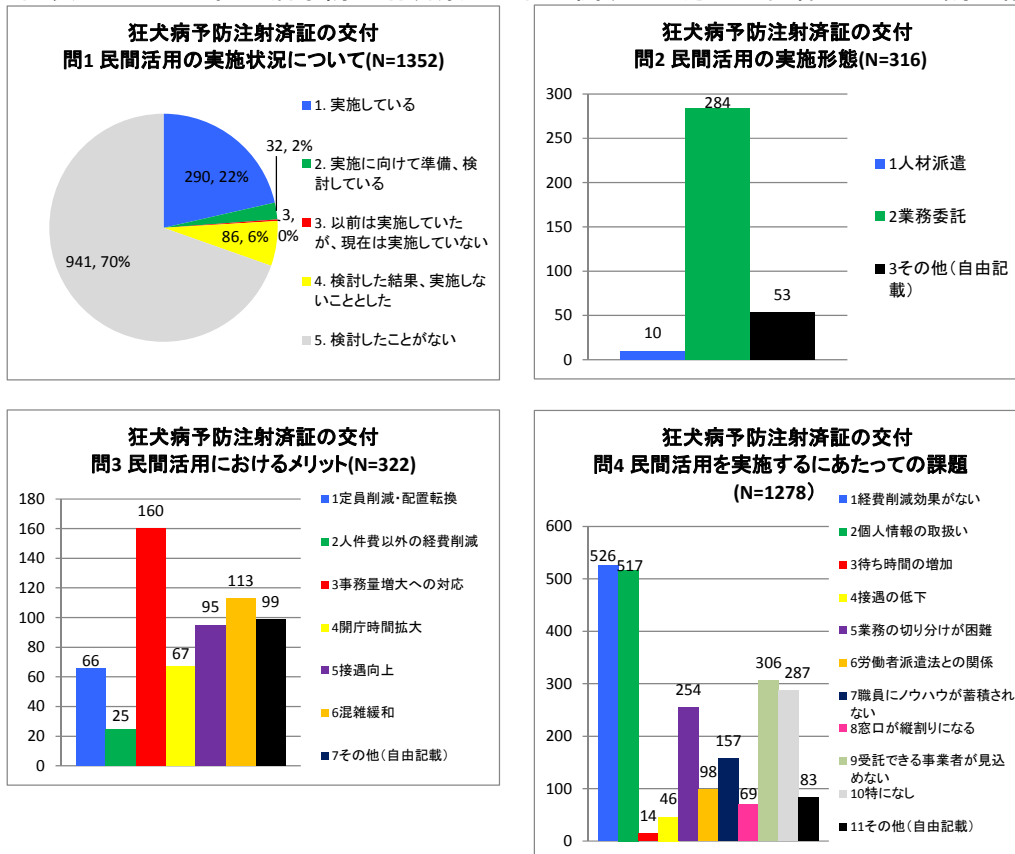
#### ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「事務量増大への対応」が 160 団体（約 50%）と最も多く、「混雑緩和」が 113 団体（約 35%）と続く。その他（自由記載）も 99 団体（約 31%）と多い。その他（自由記載）の内容を見ると、獣医師会や動物病院へ委託をしており、役所ではなく身近な動物病院等で注射時に合わせて交付してもらうことで住民の利便性向上、負担軽減に資するとの回答が多く、「利便性向上」や「負担軽減」、「（動物病院等での実施による）窓口の増加」といった回答は 50 団体以上であった。

#### エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「経費削減効果がない」が 526 団体（約 41%）、「個人情報の取扱い」が 517 団体（約 40%）と上位 2 つが拮抗している。「特になし」も 287 団体（約 22%）と多い。

■ 図表 1-3-23 狂犬病予防注射済票の交付に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑭ 自動車臨時運行許可

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,264 団体（約 95%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 64 団体（約 5%）、「実施に向けて準備、検討している」も 69 団体（約 6%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 125 団体（約 9%）、「検討したことがない」は 1,066 団体（約 80%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 109 団体（約 87%）と多くを占める。

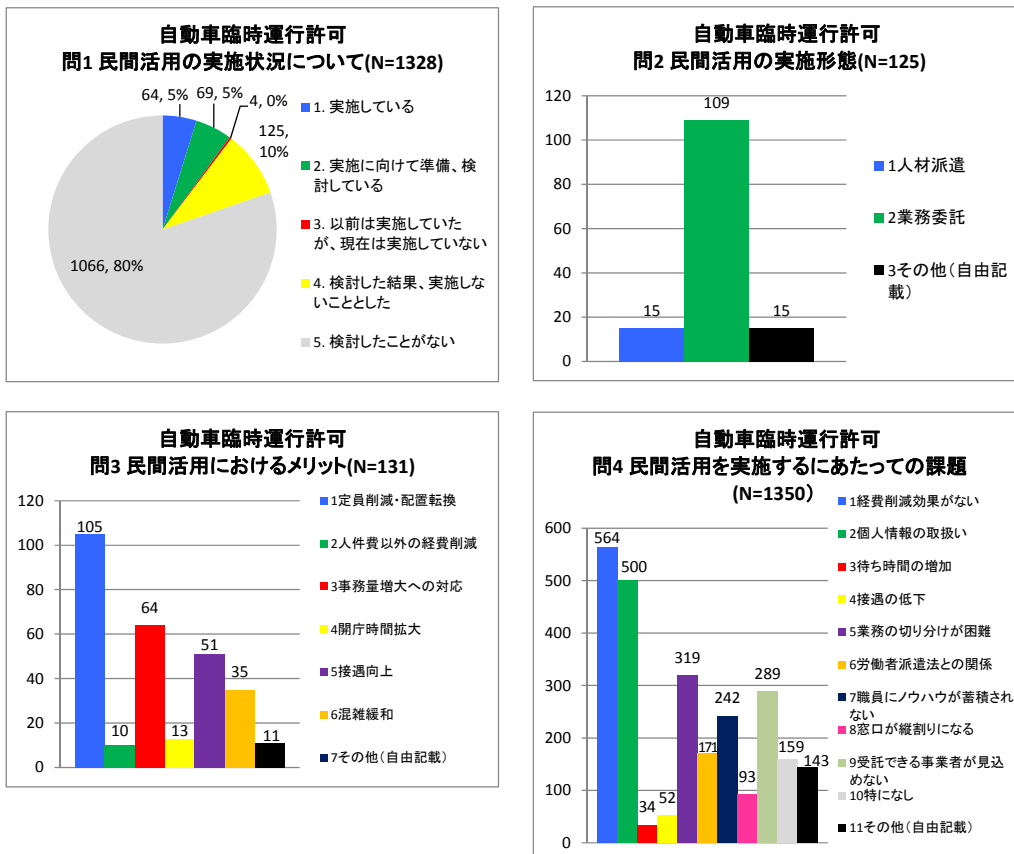
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 105 団体（約 80%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 64 団体（約 49%）で続く。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「経費削減効果がない」が 564 団体（約 42%）と最も多く、「個人情報の取扱い」が 500 団体（約 37%）で続く。「特になし」も 159 団体（約 12%）と多い。

■ 図表1-3-24 自動車臨時運行許可に関する地方公共団体アンケート調査結果



⑫ 転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知

ア 民間活用の実施状況

- ・ 1,317 団体（約 97%）の地方公共団体が民間活用を実施していない。
- ・ 「実施している」は 33 団体（約 3%）、「実施に向けて準備、検討している」も 33 団体（約 3%）となっている。一方、「検討した結果、実施しないこととした」は 112 団体（約 8%）、「検討したことがない」は 1,170 団体（約 87%）となっている。

イ 民間活用の実施形態

- ・ 「業務委託」が 58 団体（約 94%）と大半を占める。

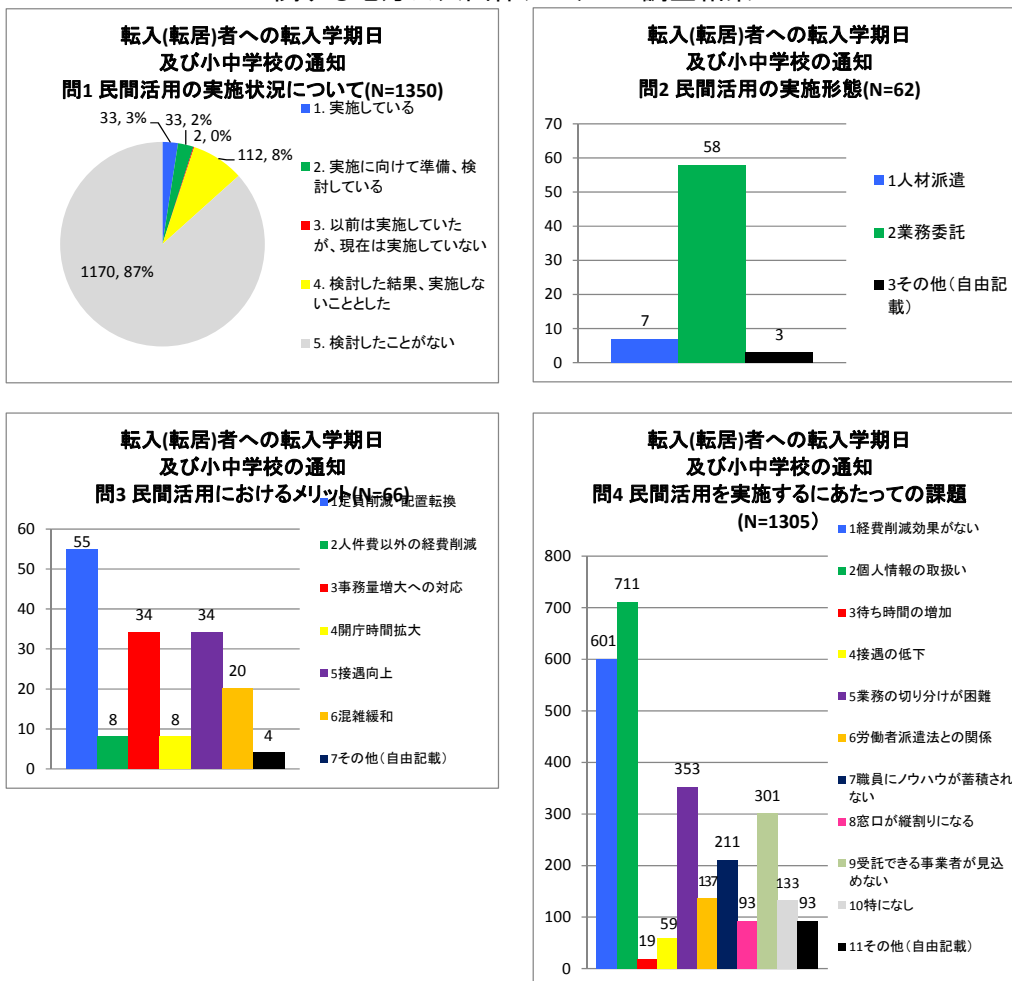
ウ 民間活用におけるメリット

- ・ 「定員削減・配置転換」が 55 団体（約 83%）と最も多く、「接遇向上」が 34 団体（約 52%）、「事務量増大への対応」が 34 団体（約 52%）と続いている。

エ 民間活用を実施するにあたっての課題

- ・ 「個人情報の取扱い」が 711 団体（約 54%）と最も多く、「経費削減効果がない」が 601 団体（約 46%）で続く。

■ 図表 1-3-25 転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知に関する地方公共団体アンケート調査結果



## (2) 窓口 25 業務におけるアンケート回答項目ごとの回答状況の整理

続いて、アンケート項目ごとに各窓口業務の回答状況を整理する。

### ① 民間活用の実施状況

窓口 25 業務における民間活用の実施状況について、図表 1-3-26 のとおり整理した。

民間活用を実施している地方公共団体の割合は、大半の業務において 20%以下である。また、多くの地方公共団体が民間活用を「検討したことがない」と回答しており、特に 21 の窓口業務については「検討したことがない」との回答が 70%以上となっていることから、多くの地方公共団体においては民間活用の実施以前に検討すら行われていないことが分かる。

相対的に民間活用の実施または検討がなされている業務は、住民票の写し等の交付、戸籍の附票の写しの交付、戸籍謄抄本等の交付、印鑑登録証明書の交付、飼い犬の登録、狂犬病予防注射済票の交付といった業務である。さらに、住民異動届や戸籍の届出、印鑑登録等の対応業務は、実施はあまりされていないが、検討はされている。

また、「実施している」及び「実施に向けて準備検討をしている」の積極的的回答と、「以前は実施していたが現在は実施していない」及び「検討した結果、実施しないこととした」の消極的的回答について比較をすると 18 の業務で消極的的回答の比率が高く、民間活用の実施を妨げる要因があることが伺える。

### ② 民間活用におけるメリットと民間活用を実施するにあたっての課題

「民間活用におけるメリット」及び「民間活用を実施するにあたっての課題」について、業務ごとの上位項目を図表 1-3-27 及び図表 1-3-28 のとおり整理した。

民間活用におけるメリットは、大半の業務で「定員削減・配置転換」、「事務量増大への対応」、「待遇向上」が上位 3 位を占めている。また、飼い犬の登録及び狂犬病予防注射済票の交付の 2 業務については、「定員削減・配置転換」の代わりに「混雑緩和」が入っている。

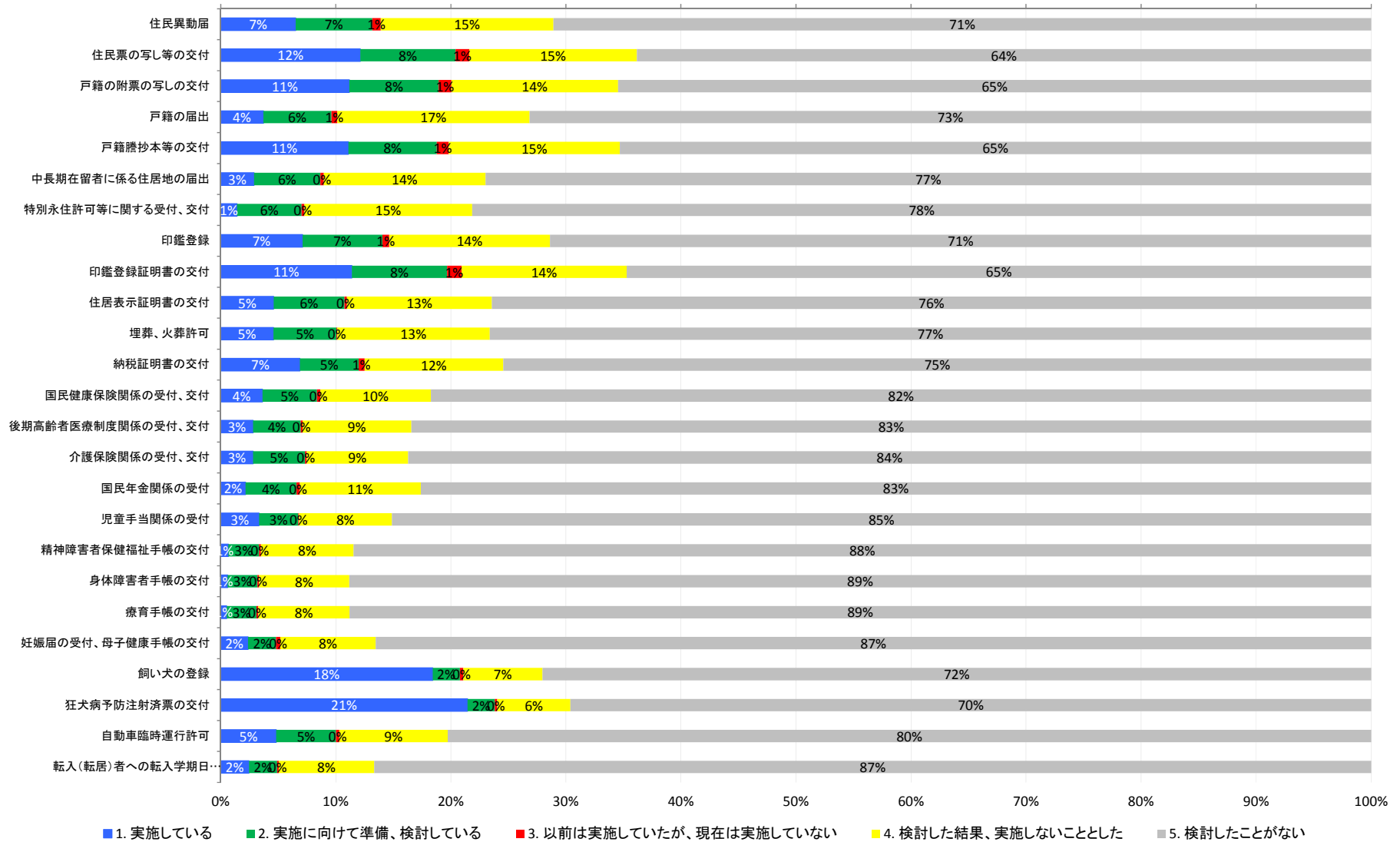
他方、民間活用を実施するにあたっての課題は、大半の業務で「個人情報の取扱い」、「経費削減効果がない」、「業務の切り分けが困難」が上位 3 位を占めている。また、飼い犬の登録及び狂犬病予防注射済票の交付の 2 業務については、「業務の切り分けが困難」の代わりに「受託できる事業者が見込めない」が入っている。

### ③ 考察

以上から、一部の地方公共団体においては、人員確保や待遇の向上といったメリットを見出して民間活用を実施しているものの、民間活用を実施していない多くの地方公共団体においては、個人情報の観点から民間に委ねるべきではないといった考えや、経費削減効果が見いだせないとの考えがあることが推測される。

また、飼い犬の登録や狂犬病予防注射済票の交付といった業務については、相対的に個人情報の取扱いに係る課題が少ないことから、民間活用が進んでいるものと思われる。

■ 図表1-3-26 窓口 25 業務の民間活用の実施状況



■ 図表1-3-27 窓口 25 業務毎の民間活用におけるメリット(上位3項目)

業務	1位		2位		3位	
	定員削減・配置転換	77.8%	事務量増大への対応	53.5%	接遇向上	36.8%
住民異動届	定員削減・配置転換	77.8%	事務量増大への対応	53.5%	接遇向上	36.8%
住民票の写し等の交付	定員削減・配置転換	69.8%	事務量増大への対応	45.8%	接遇向上	33.0%
戸籍の附票の写しの交付	定員削減・配置転換	72.0%	事務量増大への対応	47.4%	接遇向上	34.7%
戸籍の届出	定員削減・配置転換	72.6%	事務量増大への対応	49.6%	接遇向上	34.1%
戸籍謄抄本等の交付	定員削減・配置転換	71.9%	事務量増大への対応	48.3%	接遇向上	34.8%
中長期在留者に係る住居地の届出	定員削減・配置転換	80.3%	事務量増大への対応	49.6%	接遇向上	39.3%
特別永住許可等に関する受付、交付	定員削減・配置転換	79.2%	事務量増大への対応	47.9%	接遇向上	38.5%
印鑑登録	定員削減・配置転換	79.4%	事務量増大への対応	53.1%	接遇向上	38.7%
印鑑登録証明書の交付	定員削減・配置転換	70.5%	事務量増大への対応	45.7%	接遇向上 混雑緩和	33.1%
住居表示証明書の交付	定員削減・配置転換	78.9%	事務量増大への対応	54.2%	接遇向上	40.1%
埋葬、火葬許可	定員削減・配置転換	68.4%	事務量増大への対応	43.6%	接遇向上	36.8%
納税証明書の交付	定員削減・配置転換	71.3%	事務量増大への対応	46.1%	接遇向上	41.9%
国民健康保険関係の受付、交付	定員削減・配置転換	79.7%	事務量増大への対応	58.5%	接遇向上	39.0%
後期高齢者医療制度関係の受付、交付	定員削減・配置転換	81.4%	事務量増大への対応	62.9%	接遇向上	39.2%
介護保険関係の受付、交付	定員削減・配置転換	77.2%	事務量増大への対応	59.4%	接遇向上	36.6%
国民年金関係の受付	定員削減・配置転換	88.0%	事務量増大への対応	51.1%	接遇向上	38.0%
児童手当関係の受付	事務量増大への対応	73.6%	定員削減・配置転換	62.6%	接遇向上	34.1%
精神障害者保健福祉手帳の交付	定員削減・配置転換	73.9%	事務量増大への対応	60.9%	接遇向上	39.1%
身体障害者手帳の交付	定員削減・配置転換	72.7%	事務量増大への対応	59.1%	接遇向上	36.4%
療育手帳の交付	定員削減・配置転換	62.8%	事務量増大への対応	58.1%	接遇向上	37.2%
妊娠届の受付、母子健康手帳の交付	定員削減・配置転換	77.9%	事務量増大への対応	51.5%	接遇向上	36.8%
飼い犬の登録	事務量増大への対応	50.9%	混雑緩和	37.4%	接遇向上	27.8%
狂犬病予防注射済票の交付	事務量増大への対応	49.7%	混雑緩和	35.1%	接遇向上	29.5%
自動車臨時運行許可	定員削減・配置転換	80.2%	事務量増大への対応	48.9%	接遇向上	38.9%
転入(転居)者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知	定員削減・配置転換	83.3%	事務量増大への対応	51.5%	接遇向上	51.5%



■ 図表1-3-28 窓口 25 業務毎の民間活用導入時の課題(上位3項目)

業務	1位		2位		3位	
	課題	割合	課題	割合	課題	割合
住民異動届	個人情報の取扱い	55.4%	経費削減効果がない	38.7%	業務の切り分けが困難	36.9%
住民票の写し等の交付	個人情報の取扱い	55.1%	経費削減効果がない	39.6%	業務の切り分けが困難	32.9%
戸籍の附票の写しの交付	個人情報の取扱い	55.6%	経費削減効果がない	38.9%	業務の切り分けが困難	33.3%
戸籍の届出	個人情報の取扱い	56.3%	経費削減効果がない	39.4%	業務の切り分けが困難	38.4%
戸籍謄抄本等の交付	個人情報の取扱い	55.9%	経費削減効果がない	39.0%	業務の切り分けが困難	34.2%
中长期在留者に係る住居地の届出	個人情報の取扱い	54.3%	経費削減効果がない	39.4%	業務の切り分けが困難	35.4%
特別永住許可等に関する受付、交付	個人情報の取扱い	53.9%	経費削減効果がない	39.5%	業務の切り分けが困難	35.3%
印鑑登録	個人情報の取扱い	52.7%	経費削減効果がない	37.1%	業務の切り分けが困難	32.7%
印鑑登録証明書の交付	個人情報の取扱い	53.9%	経費削減効果がない	39.5%	業務の切り分けが困難	32.0%
住居表示証明書の交付	個人情報の取扱い	46.6%	経費削減効果がない	38.2%	業務の切り分けが困難	27.5%
埋葬、火葬許可	個人情報の取扱い	52.9%	経費削減効果がない	39.4%	業務の切り分けが困難	34.5%
納税証明書の交付	個人情報の取扱い	58.8%	経費削減効果がない	44.0%	業務の切り分けが困難	28.7%
国民健康保険関係の受付、交付	個人情報の取扱い	58.8%	経費削減効果がない	38.6%	業務の切り分けが困難	35.6%
後期高齢者医療制度関係の受付、交付	個人情報の取扱い	58.5%	経費削減効果がない	38.2%	業務の切り分けが困難	35.5%
介護保険関係の受付、交付	個人情報の取扱い	60.3%	経費削減効果がない	39.3%	業務の切り分けが困難	34.2%
国民年金関係の受付	個人情報の取扱い	58.1%	経費削減効果がない	38.2%	業務の切り分けが困難	34.3%
児童手当関係の受付	個人情報の取扱い	60.0%	経費削減効果がない	40.0%	業務の切り分けが困難	32.1%
精神障害者保健福祉手帳の交付	個人情報の取扱い	63.8%	経費削減効果がない	40.2%	業務の切り分けが困難	35.8%
身体障害者手帳の交付	個人情報の取扱い	63.6%	経費削減効果がない	40.1%	業務の切り分けが困難	35.7%
療育手帳の交付	個人情報の取扱い	63.4%	経費削減効果がない	39.9%	業務の切り分けが困難	35.4%
妊娠届の受付、母子健康手帳の交付	個人情報の取扱い	60.8%	経費削減効果がない	40.5%	業務の切り分けが困難	32.0%
飼い犬の登録	受託できる事業者が見込めない	45.0%	経費削減効果がない	42.1%	個人情報の取扱い	41.2%
狂犬病予防注射済票の交付	経費削減効果がない	41.2%	個人情報の取扱い	40.5%	受託できる事業者が見込めない	23.9%
自動車臨時運行許可	経費削減効果がない	41.8%	個人情報の取扱い	37.0%	業務の切り分けが困難	23.6%
転入(転居)者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知	個人情報の取扱い	54.5%	経費削減効果がない	46.1%	業務の切り分けが困難	27.0%

### (3) 実施・検討状況別に見た民間活用のメリット・課題

前頁までの整理から、窓口 25 業務すべてにおいて民間活用が進んでいない現状にあること、また、民間活用のメリット及び課題として認識されている事項は各業務で概ね共通していることが確認された。

続いて、民間活用の実施状況とそのメリット・課題についてクロス集計を行い、民間活用の実施・検討状況毎にどのようなメリット・課題を認識しているかを整理した。

なお、民間活用のメリット・課題は各業務で概ね同様の傾向であることが確認できたため、ここでは代表例として、民間活用の実施状況について「検討したことがない」の割合が最も低く、地方公共団体が民間委託の実施可否に興味を持っていると思われる「住民票の写し等の交付」を分析対象とした。

#### ① 実施・検討状況別に見た民間活用におけるメリット（図表 1－3－29）

##### ア 民間活用を「実施している」地方公共団体

「定員削減・配置転換」が 104 団体（約 63%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 71 団体（約 43%）、「接遇向上」が 57 団体（約 35%）と続く。

##### イ 民間活用を「実施に向け準備、検討している」地方公共団体

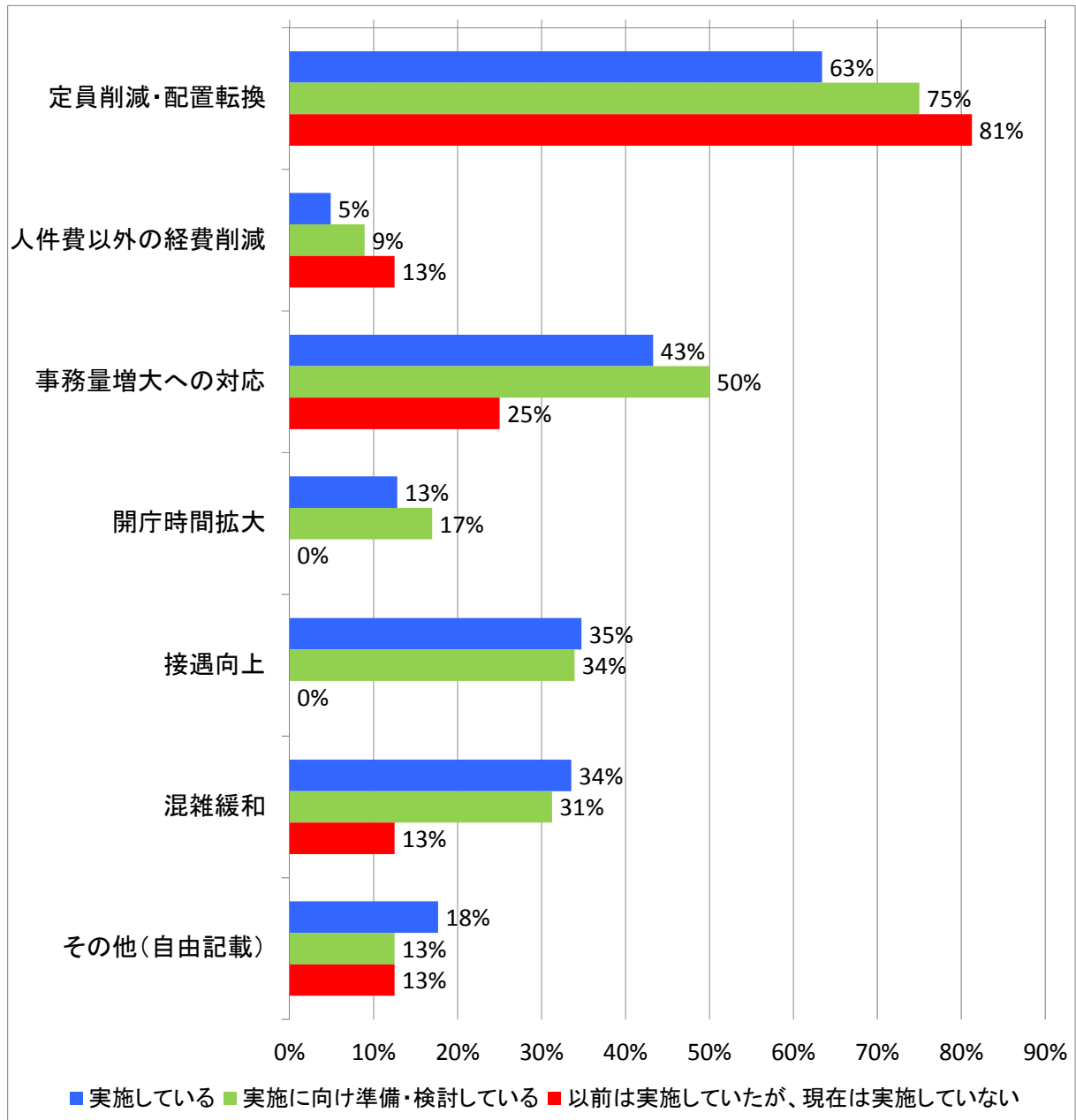
「定員削減・配置転換」が 84 団体（約 75%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 56 団体（約 50%）、「接遇向上」が 38 団体（約 34%）と続く。

##### ウ 民間活用を「以前は実施していたが、現在は実施していない」地方公共団体

「定員削減・配置転換」が 13 団体（約 81%）と最も多く、「事務量増大への対応」が 4 団体（約 25%）と続く。

以上から、民間活用におけるメリットについては、既に実施済み、又は検討段階のいずれであっても回答項目に大きな差異はなく、「定員削減・配置転換」が最も多く、「事務量増大への対応」、「接遇向上」と続くことが確認された。ただし、民間活用を実施している地方公共団体の回答割合を見ると、「定員削減・配置転換」「人件費以外の経費削減」の回答割合が他の検討状況と比較して低い。

■ 図表1-3-29 住民票の写し等の交付に関する実施・検討状況別の民間活用におけるメリット



		実施している	実施に向け準備・検討している	以前は実施していたが、現在は実施していない	検討した結果、実施しないこととした	検討したことがない
		回答率 (回答数)	回答率 (回答数)	回答率 (回答数)	回答率 (回答数)	回答率 (回答数)
メリ ツ ト	定員削減・配置転換	63.4% (104)	75.0% (84)	81.3% (13)		
	人件費以外の経費削減	4.9% (8)	8.9% (10)	12.5% (2)		
	事務量増大への対応	43.3% (71)	50.0% (56)	25.0% (4)		
	開庁時間拡大	12.8% (21)	17.0% (19)	0.0% (0)		
	接遇向上	34.8% (57)	33.9% (38)	0.0% (0)		
	混雑緩和	33.5% (55)	31.3% (35)	12.5% (2)		
	その他(自由記載)	17.7% (29)	12.5% (14)	12.5% (2)		
	回答数計	(164)	(112)	(16)		

② 実施・検討状況別に見た民間活用を実施するにあたっての課題（図表 1-3-30）

**ア 民間活用を「実施している」地方公共団体**

「職員にノウハウが蓄積されない」が 52 団体（約 32%）と最も多く、「個人情報の取扱い」が 42 団体（約 26%）、「労働者派遣法との関係」が 36 団体（約 22%）と続く。

**イ 民間活用を「実施に向け準備、検討している」地方公共団体**

「個人情報の取扱い」が 51 団体（約 46%）と最も多く、「労働者派遣法との関係」が 50 団体（約 45%）、「業務の切り分けが困難」が 49 団体（約 44%）と続く。

**ウ 民間活用を「以前は実施していたが、現在は実施していない」地方公共団体**

「労働者派遣法との関係」が 9 団体（約 56%）と最も多く、「個人情報の取扱い」及び「職員にノウハウが蓄積されない」が 7 団体（約 44%）と続く。

**エ 民間活用を「検討した結果、実施しないこととした」地方公共団体**

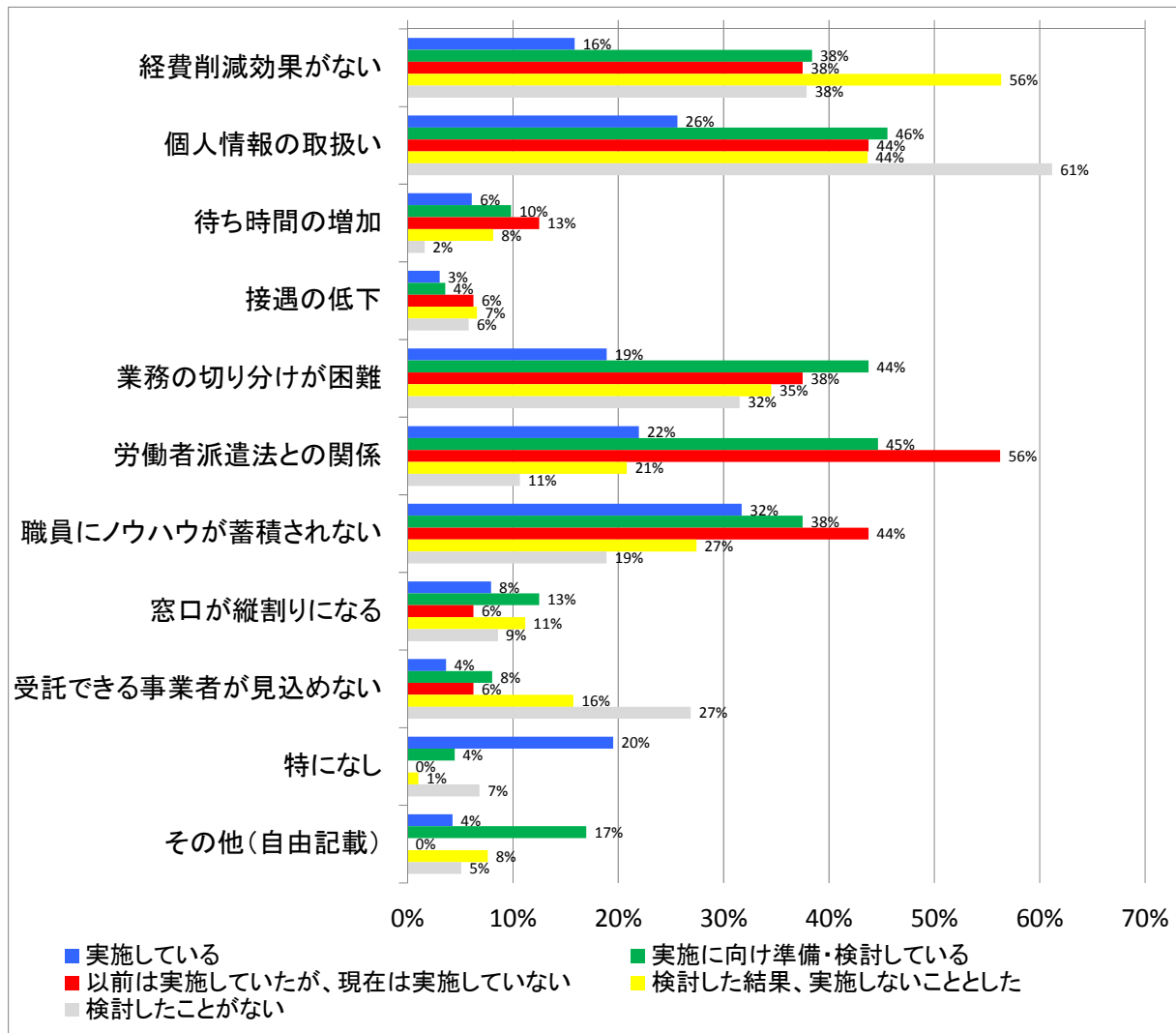
「経費削減効果がない」が 111 団体（約 56%）と最も多く、「個人情報の取扱い」が 86 団体（約 44%）、「業務の切り分けが困難」が 68 団体（約 35%）と続く。

**オ 民間活用を「検討したことがない」地方公共団体**

「個人情報の取扱い」が 528 団体（約 61%）と他項目よりも 20%以上多く、最多であり、「経費削減効果がない」が 327 団体（約 38%）、「業務の切り分けが困難」が 272 団体（約 32%）と続く。

以上のように、民間活用を実施するにあたっての課題は、民間活用の実施・検討状況毎に課題と感じている項目が異なることが確認できる。

■ 図表1-3-30 住民票の写し等の交付に関する実施・検討状況別の民間活用を実施するにあたっての課題



課題	実施している	実施に向け準備・検討している	以前は実施していたが、現在は実施していない	検討した結果、実施しないこととした	検討したことがない
	回答率 (回答数)	回答率 (回答数)	回答率 (回答数)	回答率 (回答数)	回答率 (回答数)
経費削減効果がない	15.9% (26)	38.4% (43)	37.5% (6)	56.3% (111)	37.9% (327)
個人情報の取扱い	25.6% (42)	45.5% (51)	43.8% (7)	43.7% (86)	61.2% (528)
待ち時間の増加	6.1% (10)	9.8% (11)	12.5% (2)	8.1% (16)	1.6% (14)
待遇の低下	3.0% (5)	3.6% (4)	6.3% (1)	6.6% (13)	5.8% (50)
業務の切り分けが困難	18.9% (31)	43.8% (49)	37.5% (6)	34.5% (68)	31.5% (272)
労働者派遣法との関係	22.0% (36)	44.6% (50)	56.3% (9)	20.8% (41)	10.7% (92)
職員にノウハウが蓄積されない	31.7% (52)	37.5% (42)	43.8% (7)	27.4% (54)	18.9% (163)
窓口が縦割りになる	7.9% (13)	12.5% (14)	6.3% (1)	11.2% (22)	8.6% (74)
受託できる事業者が見込めない	3.7% (6)	8.0% (9)	6.3% (1)	15.7% (31)	26.9% (232)
特になし	19.5% (32)	4.5% (5)	0.0% (0)	1.0% (2)	6.8% (59)
その他(自由記載)	4.3% (7)	17.0% (19)	0.0% (0)	7.6% (15)	5.1% (44)
回答数計	(164)	(112)	(16)	(197)	(863)

#### (4) 窓口業務に関するアンケート調査結果のまとめ

##### ① 窓口業務の民間活用は進んでいない

民間活用の実施割合が最も高い業務で290団体（約21%）であり、大半の業務が10%未満であった。

##### ② 民間活用によるメリットは定員削減・配置転換と事務量増大への対応

民間活用によるメリットとしてはいずれの実施・検討状況においても「職員の定員削減・配置転換」や「事務量の増大への対応」などを選択した地方公共団体が多かった。

ただし、民間活用を実施している地方公共団体の回答割合を見ると、「定員削減・配置転換」「人件費以外の経費削減」の回答割合が他の検討状況と比較して低く、当初の想定より経費削減効果が表れていない場合や、経費削減効果はなくても民間事業者の活用が必要であるために取り組んでいる場合があることがうかがえる。

##### ③ 実施・検討状況により異なる課題認識についての考察

###### ア 多くは個人情報への取扱いの観点から実施を検討したことがない

地方公共団体が取り扱う窓口業務は、一般的な住所、氏名、生年月日のほか、家族構成や本籍、所得、病歴、障害に関する情報など慎重な取扱いを要する個人情報が多く含まれているため、民間に委ねることが不適切であると認識されていると推測できる。

###### イ 検討した結果、経費削減効果が見込めなければ実施しない

民間活用の実施目的のひとつにはコスト削減が考えられるが、削減手段としては非常勤職員や臨時職員等の活用も挙げられるため、地方公共団体においてそれらを比較検討した結果、民間活用の優位性が見い出せなければ、民間活用を実施しないものと推測できる。

###### ウ 準備検討段階では、個人情報や労働者派遣法に配慮した業務の切り分けが課題

民間活用の準備段階においては、どの業務のどの部分までを民間に委ねるか、個人情報の取扱い範囲や、判断行為等の基準、偽装請負を防ぐ方法など実務レベルでの課題に苦慮していると推測できる。

###### エ 実施に際しては、偽装請負対策や職員の経験喪失が課題

民間活用を実施している地方公共団体においては、職員が実務経験を得られず、職員のみが行うべき判断行為に要するノウハウを失っていくことが課題認識されているものと推測できる。

また、実施したものの偽装請負の問題が払しょくできず、打ち切らざるを得なかった地方公共団体が一定数あらわれている。

## 4 ヒアリング調査

### (1) 地方公共団体ヒアリング調査結果

#### ① アンケート調査に関連する事項

##### ア 個人情報の取扱い

(E市) 不満が出ると想定していたがあまり聞かれず、住民の満足度は高い。

(I市) 一番大きな課題は、公務員以外の者が取り扱うことに対する住民の不安をどう払拭するかという点である。受託事業者選定の評価基準にプライバシーマークやISO27000の取得状況、過去の情報漏洩の有無と対策の有無の項目を追加した。法令順守も含めて高い配点を充てている。

##### イ 人員対策効果、経費削減効果

(A市) 本庁窓口は開庁時間が短いこともあり、嘱託職員を活用したほうが民間委託より安価である。一方、駅前窓口は長時間開庁しているため、民間委託を実施し、判断行為等を行う職員も正職員でなく再任用職員とすることで削減効果が表れている。

(C市) 人件費削減という面での民間委託の効果は大きい。ただし導入初期段階で運用がうまくいかず職員削減ができないこともある。委託費増加により想定していた効果が出ないこともあった。

(D市) 大規模自治体以外は競争性が確保できない。小規模自治体では経費削減効果は限定的である。3課の業務を一緒に委託することで削減効果が出た。

(E市) 人件費削減効果は限定的である。民間委託の実施前から相当に削減している。

(F市) 今後毎年60~70人程度の職員が再任用に切り替わる。再任用職員の職場を確保したうえで外部委託をどう活用するか整理を行っている。

(G市) 小規模であるほど民間委託の効果が薄いと考えており、実施しようという考えが起こらない。

(I市) 以前はコストが大きなウェイトを占めていたが、今は金額に見合うサービス水準が保てるかを重視している。委託費の大半を占める人件費にしわ寄せがいかないように下限額を設けた。

(J市) 単純作業は委託先に任せて詳細業務のみに注力できることは大きな効果である。超過勤務の縮減やコスト面でのメリットもある。今後、職員を実際に減らせているか確認しなければならない。人員削減できなければコスト増になっていることになる。ある程度の業務量が無いとコストメリットが出ない。人口10万人以下ではメリットがないと考えている。

## ウ 業務の切り分け

(B市) 実際の業務は受託事業者と職員が行う範囲が連続しているため、引継ぎ等でかえってフローが複雑になってしまう。

(C市) 切り分けの困難さ、委託するだけの業務量になるかといった点で難しい。身体障害者手帳等の交付業務は生活全般にかかわる業務であり民間委託では対応しきれないと考えた。一度委託すると仕様書の範囲内での業務となってしまう。職員が携わることでサービスが向上する業務もあるため業務ごとに個別に精査し判断していく必要がある。

(E市) 職員へ引き継ぐ定形外の事案がどの程度発生するかで民間委託の効率性が変わる。

(F市) 役所内の業務はマニュアル化されていないものがほとんどである。人手不足のため、マニュアル化、業務の切り分けのための労力を捻出することが難しい。

(I市) 業務を切り分けるには標準化、見える化が重要である。業務を分析した上でないと委託に出すことは難しい。

## エ 偽装請負対策

(C市) 業務エリアは職員と明確に区分する必要があるためスペース確保についても考慮する必要がある。

(E市) 仕様書の作成にあたっては偽装請負対策が最も議論になった。業務エリアをパーテーションで区切り、ベストを着た質問者以外は入れないようにしている。

(H市) 緊急時の対応などにおける労働者派遣法との関係は課題である。

(I市) 入札に係る民間企業の技術評価について、事務処理に疑義が生じた場合の対応策や業務遂行の取組などの具体的な中身も評価項目とした。

(J市) 偽装請負と関係して、どこまで業務を任せられるかといった点が課題である。指示系統の煩雑化により、戸籍などは所要時間が倍になっている。

## オ 職員の経験喪失

(B市) 対面で声を聴いて職員が窓口対応をしていないと、制度の趣旨や背景を踏まえた業務改善を行うことができなくなる。

(C市) 住民のニーズがつかみづらくなるという課題は今後出てくる恐れがある。

(E市) 職員は決裁や知識習得に時間を充てられるようになったが、ノウハウ継承や人材育成の点で課題がある。10年後は業務を知っている人がいなくなる可能性がある。今後は文書化したもので勉強する必要がある。委託に際して業務内容について文書化した効果はある。

(H市) 職員には監督責任があり、ノウハウが無ければ監督できない。ノウハウは喪失されると感じており課題である。

(I市) 職員のノウハウ喪失が課題となるが、職員が長く同一分野に在籍できる人事制度を設けるなどの配慮をしている。

(J市) 職員が現場に触れる機会から遠ざかるので、ノウハウがなくなってしまう。受託事業者に業務マニュアルを作ってもらっているが、有事の際に対応できない懸念がある。



## ② ヒアリングによって新たに明らかになった事項

### ア 行政サービスの質の維持

(A市) 価格勝負で落札者を決定する仕組みでは「安かろう悪かろう」になる可能性がある。仕様書で業務の質を担保することが難しい。コスト削減を目指す観点から受託者を変えた方が良いとする話もあるが、サービスの質の面でいい受託者と契約できるか分からず、二の足を踏んでいる。

(B市) 直営より1段レベルアップすることを意識してマニュアル作成、従事者の募集研修を行ってもらった。従事者の人数は直営時より増加している。個々の能力が正職員より落ちるためである。

(C市) 従事者の人数は直営時と比較して増えている場合もある。事業者の都合で撤退されることがあったが、仕様書のみでは実際の業務引継ぎが行えず苦労した。

(D市) 人事異動時のサービスレベルの低下対応や繁閑に応じた人員調整ができ、待ち時間の短縮化が図られた。市民サービスの向上、安定したサービスの継続という点では特に効果を実感している。

(E市) 民間委託の導入により結果として人員を多く配置し柔軟な窓口体制を取ることができた。

(F市) 専門的な業務であるため、受託者に教育体制が整っているか入札時に把握する必要がある。質を担保するため、募集要項や仕様書等にどう記載すべきか検討が必要である。

(G市) 小規模自治体の場合、住民にとって役所は手続きをしに来る場というよりも話をしに来る場という役割もある。コミュニティ施設として行政では担いにくい機能も民間のノウハウで提供できたという点では意味がある。

(H市) 当初は費用面での効果を狙ったものであったが、サービスの向上も付加しなければ市民の納得は得られないと考えた。仕様書を十分に作りこまないと「安かろう悪かろう」になってしまう。委託先がアルバイト等を充てており人が定着せず効率性が落ち、結果として待ち時間が増加する問題が議論となった。

(I市) 実際に行っているサービスでは、フロアマネージャーを3名配置し、お客様のニーズを伺い、適切な窓口へ案内している。また、待ち時間を把握し、どのくらいで案内できるか伝えている。これは、公務員の世界ではなかったサービスだと考えている。フロアマネージャーの配置については、仕様書に記載をした。質をチェックする方法として利用者アンケートを年4回実施しており高評価を受けている。また、窓口が込み合う時間・時期を把握して柔軟な人員配置が可能であり大きなメリットだと感じている。合計の配置人数はおそらく増えている。

(J市) 企業は研修などもありサービス水準についても市民に満足いただいている。市の職員だけでは固定の人員配置になるが、委託の場合は繁閑に合わせた人員配置が可能でメリットがある。大手企業であれば他の地方公共団体の業務も担っており、良い部分を吸収して改善する動きが見られる。受託事業者はいずれ変わってしまうので、この際に一時的にサービス水準が低下してしまうことが懸念される。サービスが良いと言われる企業に頼み

たいと思う一方で、委託金額を削減したいという課題もある。

#### イ その他の事項

(A市) 適切な事業者と契約できれば最長5年まで随意契約により更新できる契約形態を採用している。

(B市) 3か月の委託準備期間を確保した。事業者側は手馴れており短いという声は無かった。委託化することで契約事務や委託業務管理といった新たな業務が発生し、職員の負担になっている。

(D市) 事業者選定委員会を立ち上げ、公募型プロポーザル方式で選定している。単年度契約が基本だが実施状況が良好な場合には5年まで延長できる。

(E市) 民間委託は試験的に行っている。募集要項や仕様書の作成にあたっては近隣で先行して取り組んでいるところを参考にした。判断基準書のような書類は受託事業者の許可を得て当市が著作権を有することとしている。引継期間は2か月とっている。

## (2) 民間事業者ヒアリング調査結果

### ① アンケート調査に関連する事項

#### ア 個人情報の取扱い

(L社) 発注者・受託者が協働で安全な仕組み作りを行うことが重要である。

#### イ 人員対策効果、経費削減効果

(K社) 幅広い業務範囲での発注の方が削減効果は大きい。最低でも3人、可能であれば5人分の業務量が必要。小さい地方公共団体になるとその業務量を集めるのが難しく経費削減効果が見込みにくい。

(L社) 繁閑に合わせた対応ができることが最も大きい効果。費用の削減効果もあるが、単年度では効果が出にくく、長期契約の方が良い。

(M社) 大手製造業者が大量採用をしている地域は人が少なく採用コストが上がる。窓口業務はストレスが多く相対的に離職率が高いため、その都度教育コストが生じるが、民間委託であれば委託費の範囲内で再教育を行うので効果はある。

#### ウ 業務の切り分け

(K社) 同じ業務でも地方公共団体によって職員がその業務をやるべきかの判断が分かれている。

(M社) 証明、戸籍異動、郵送請求の証明業務を中心に、公権力の行使に当たらない部分を請け負っている。

#### エ 偽装請負対策

(K社) 実施調査の意味合いで派遣契約を行い、その結果から実態に沿う仕様書などを作成し、委託に移行する運用が良い。窓口は派遣、事務処理は委託と分けて契約するケースもある。

(M社) 委託は区画を分ける必要があり、大規模な地方公共団体であれば休憩エリアやロッカーも分けられるが、中小規模だとレイアウト上の問題がある。

#### オ 職員の経験喪失

(K社) 長期間同じ業務に従事していると業務に対する理解が深まってくるので、受託者の方が業務内容を理解していて、職員がわからないということもある。

### ② ヒアリングによって新たに明らかになった事項

#### ア 行政サービスの質の維持

(K社) 人員を補充してもすぐ辞めてしまう状況が続くことで、ノウハウ喪失、事務上の事故、職員の疲弊など負のサイクルが止まらなくなる。原因は待遇が大きい。価格だけでの入札では金額がどんどん下がり待遇も下がる。金額だけで見れば多少高くなるかもしれないが、コストパフォーマンスという面では、頑張りが評価され、安心して働ける環境を

作ることが重要である。

(L社) 地方公共団体や国で働くことはステータスで最低賃金でも働きたいと思う方もいる。企業も最低賃金での雇用を前提に入札する場合がある。予算編成上、一度事業費が下がれば増額は難しいため、低賃金でモチベーションが保てなくなり情報事故のリスクや受託できないという負のスパイラルに陥りかねない。

受託者が交代となる際にどのように引き継ぐか疑問がある。特に3月、4月は繁忙期であるため引継ぎがうまくされるか懸念事項である。

(M社) 当社では教育に力を入れており「人」で業務の質に差がつかないようにしている。暗黙知を形式知にして研修で標準化している。持続的に品質を担保する責任を持てるかで参加可否を決めている。予定価格が乖離しており、持続できない、サービスの質が落ちる懸念がある場合は参加を控えている。

1件当たりの所要時間は長くなることもあるが、柔軟な人員配置が可能なため全体としての待ち時間短縮にはなっている。

## イ 入札、契約に関する事項

(K社) プロポーザル方式で選んだ方が良い。人材を選ぶ際には価格とともに提案を精査して選んだ方がよい。インセンティブの導入は関係性が悪くなる原因にもなりうるので無い方がよい。初回の契約期間は5年が良い。3年では担当職員の人事異動と受託者の更新によって、熟練したスタッフが同時にいなくなってしまう。

(L社) 既存事業者しか対応できない要件が付与されていたことがある。新規事業者に任せたいのか否か判断するのは不便である。

(M社) 募集の際には下準備を十分にするが、評価方法が公表されないケースが多い。知りたい部分ではあるがやむを得ないとも感じている。契約期間により立ち上げコストの回収期間が変わる。3～5年の長期契約であれば参加しやすい。

## 5 民間委託の推進に向けて

これまでの調査結果を踏まえて、窓口業務における民間委託の導入効果及び導入に向けた課題とその対応策についてとりまとめる。

### (1) 職員削減や配置転換、事務量増大に対する効果

地方公共団体においては、民間委託を導入するにあたり、職員の削減により不足した人員の代替がきっかけになることが多い。経費削減については、民間委託を実施し大きな削減効果を得たとの声がある一方で、一律に経費削減効果があるわけではなく、本庁窓口のみで効果を上げている場合や、出張所のみで効果を上げている場合の他、経費削減効果は表れていないが人手不足が先行し民間に頼らざるをえない実情もあり、地方公共団体ごとに様々である。

委託の検討に際しては、非常勤職員や臨時職員などの直接雇用、労働派遣契約などの選択肢とともに、直接経費のほか、労務管理や研修など間接経費を含めて試算する必要がある。この経費試算に際しては先行事例の情報収集のほか、内閣府が提供する「業務フロー・コスト分析に係る手引き」<sup>10</sup>を参考に、当該業務の棚卸しをすることが有用である。

### (2) 価格と質の二面性

ノウハウがあり教育が充実している事業者に業務委託することで、接客サービスの向上や混雑緩和などの副次的な効果が表れている。一方、過剰な価格競争により質の確保が難しくなることを委託側、受託側の双方が懸念している。

窓口業務は、法律に則した手続きを行うための専門知識や、住民に直接接するためのサービス面など一定水準の水準が要求される。これらの質を担保するため、仕様書や事業者選定基準によって要求する質の水準を明確にし、価格と質の両面で正当な評価をすることが望ましい。

### (3) 委託可能範囲の明確化

窓口業務における民間委託の可能な範囲については、内閣府通知及び各所管府省通知で示されているが、地方公共団体での実施準備段階ではいまだ切り分けに苦慮する声もあり、更なる明確化が求められている。民間委託の実施にあたり必要な仕様書や業務マニュアル等の作成が人的・財政的に困難なため、民間委託への移行が難しい地方公共団体も一定数存在するものと推測できる。

こういった導入段階の障壁を緩和するため、国が実務に即した標準委託仕様書やマニュアル等を示すこととなっている<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> <http://www5.cao.go.jp/koukyo/kouhyou/gyomuflowcost/gyomuflowcost.html>

<sup>11</sup> 経済・財政再生アクション・プログラム（平成27年12月24日第22回経済財政諮問会議決定）  
[http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/report\\_271224\\_2.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/report_271224_2.pdf)

#### (4) 個人情報の取扱いについて

地方公共団体が取り扱う個人情報は、民間事業者が一般的に取り扱う住所、氏名、生年月日等以上に慎重な取扱いを要する情報が数多く存在している。委託化に慎重な地方公共団体はこれらの個人情報の取扱いを懸念しているが、実施において顕著な問題は表れておらず、①事業者選定の工夫、②運用時の工夫、③罰則規定等の設置などによってリスクを軽減している。これらの優良事例についても国の標準委託仕様書等によって例示することが望ましい。

#### (5) 偽装請負対策

業務委託者と受託者間で管理責任者でない者が指揮命令を行ってしまう労働者派遣法違反、いわゆる偽装請負については、労働局の是正指導を受ける例もあり、特に留意すべき事項である。

ヒアリングを行った地方公共団体においても、受託者の業務スペースや休憩スペースに仕切りを設け、制服の着用を義務付けるなどの工夫を行っている。ただし十分な業務スペースを設けられない場合は、両者が同じ空間で業務を行うことで偽装請負を疑われる可能性が高まるため、民間委託の実施への障壁となっている。

#### (6) 民間事業者や第三者の意見反映

委託者である地方公共団体は、事業者の選定に関して、価格競争になった場合に業務の質が維持できるのか、あるいは新規事業者と契約した場合に一時的にはあるがノウハウがない事業者に業務を任せると不安の声があった。一方、民間事業者側からは、「仕様書などの公開情報から業務量や求められる業務の質が読み取れず苦勞する。」、「業務規模や契約年数によっては投資回収できず参入する魅力がない。」などの声があった。

これらの意見不一致が受託後に顕在化し運営が困難となる事態は、継続性・正確性が求められる窓口業務においては特に避けなければならない。

民間競争入札等の実施に際しては、意見募集や第三者委員会による審議を行い、業務内容の具体性や求める水準、契約期間、引継期間など仕様書の内容を点検することで意見の不一致を解消することが有用である。